

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Sónia Alexandra Fonseca Martins

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

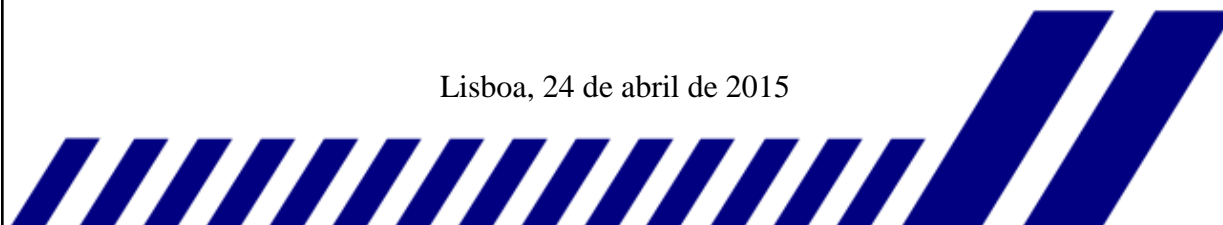
XXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

DECISÃO POLICIAL EM GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS: Um estudo naturalista

Orientadora: Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais

Coorientador: Intendente, Prof. Doutor Sérgio Felgueiras

Lisboa, 24 de abril de 2015



Sónia Alexandra Fonseca Martins

Aspirante a Oficial de Polícia

DECISÃO POLICIAL EM GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS:

Um estudo naturalista

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação da Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais e a coorientação do Prof. Doutor Sérgio Felgueiras.

Epígrafe

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”. (Madre Teresa de Calcutá)

Dedicatória

Aos meus avós

Ao meu tio

Amo-vos

Agradecimentos

À Escola Prática de Polícia, a minha casa mãe, que tão boas recordações me proporcionou.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, ao qual devo este momento.

À Professora Doutora Lúcia Pais pelo seu profissionalismo e dedicação constantes, sempre “*friendly but firm*”, foi uma honra trabalhar consigo. Muito obrigada.

Ao Professor Doutor Sérgio Felgueiras pelos conhecimentos transmitidos e pela forma positiva com que sempre encara as situações. Muito obrigada.

Ao Senhor Subintendente Pinho, Comandante da 3.^a Divisão da PSP de Lisboa, um excelente profissional e ser humano. Agradeço-lhe a disponibilidade, a atenção e os ensinamentos transmitidos, não só durante o estágio e a realização deste trabalho, mas, desde a minha entrada no ISCP SI.

Ao Senhor Comissário Cachudo, Adjunto da 3.^a Divisão da PSP de Lisboa e ao Senhor Subcomissário Moraes, Chefe da Área de Operações 3.^a Divisão da PSP de Lisboa, pela disponibilidade demonstrada.

Ao Subcomissário Monteiro, Comandante da 20.^a Esquadra da 3.^a Divisão da PSP de Lisboa que nunca me deixou uma questão sem resposta, muito obrigada por todos os ensinamentos transmitidos.

Ao Subcomissário Toscano, Comandante da EIFP da 3.^a Divisão da PSP de Lisboa pela disponibilidade e simpatia que sempre demonstrou.

Às EIR da 3.^a Divisão da PSP de Lisboa pela colaboração prestada, sem a qual não seria possível a realização deste trabalho. Pelos conhecimentos transmitidos, pela forma como me receberam e pela constante alegria no trabalho, muito obrigada (não existem “fofos” suficientes para vos agradecer!).

Aos “Bravos” do 6.º CFA, já lá vão oito anos de amizade.

Aos amigos do 27.º CFOP em geral e, às minhas meninas, ao Luís V. e ao Frederico B., em especial. Foram cinco anos muito intensos e que jamais esqueceremos.

Aos Bombeiros Voluntários de Sul e Sueste - Barreiro e em particular ao meu amigo Beja.

Aos amigos da Esquadra da Praça do Comercio e sobretudo aos amigos do “meu” Grupo Charlie.

Aos amigos do DIC e do NAOP e especialmente ao Hugo por acreditar sempre na sua “estrelinha”.

Ao Pedro, por toda a amizade e por ter sempre as palavras certas no momento certo.

À Neusa, ao Márcio e ao Tiago por todo o apoio e amizade.

À minha família e aos grandes momentos que vivemos juntos.

Resumo

O decisor policial, além de conhecer as limitações cognitivas comuns a todos os seres humanos, desenvolve a sua atividade num ambiente complexo, incerto e mutável, vendo-se muitas vezes na necessidade de tomar decisões sob pressão de tempo e limitação de informação. A decisão em contexto policial pode ter implicações no elemento que a toma, na equipa de que faz parte, na Instituição que representa e, sobretudo, na qualidade do serviço prestado à sociedade. Com este estudo procurámos compreender e descrever como é que decisores policiais experientes tomam decisões em contextos do mundo real, nomeadamente no policiamento de grandes eventos desportivos. Os dados para este estudo foram obtidos através de pesquisa documental, observação no terreno e aplicação de protocolos *think aloud*. Os resultados ilustram que são utilizadas diferentes estratégias para a tomada de decisão ao longo das diferentes fases do policiamento do evento desportivo, o recurso à simulação mental, sobretudo na fase inicial, e o recurso a *scripts* e a heurísticas rápidas e frugais, sobretudo na tomada de decisão no terreno. Além disso a experiência e o conhecimento do decisor desempenharam também um papel importante durante todo o processo.

Palavras-chave: tomada de decisão; polícia; grandes eventos; teoria da tomada de decisão naturalista (NDM)

Abstract

The police decider, besides knowing the cognitive limitations common to all human beings, develops its activity in a complex, uncertain and changing environment, and often has to make decisions under time pressure and limited information. The decision in law enforcement context may have implications on the decider, on the team he is part of, on the institution he represents and, above all, on the quality of the service provided to society. This study sought to understand and describe how experienced police deciders make decisions in real-world contexts, particularly in policing major sports events. The data for this study were obtained through desk research, field observation and application of think aloud protocols. The results illustrate that different strategies for decision making are used throughout the different stages of the sport event policing, the use of mental simulation, especially in the initial phase, and the use of scripts and fast and frugal heuristics, especially in decision making on the ground. Furthermore the experience and knowledge of the decider also played an important role during the process.

Keywords: decision making; police; major events; naturalistic decision-making theory (NDM)

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Temático	3
1- Conceitos	3
2- Teorias da Decisão	4
2.1- Racionalidade Ilimitada	4
2.2- Racionalidade Limitada	7
2.3- Teoria dos Prospectos	8
2.4- Heurísticas e Vieses	10
2.5- A Decisão em Contexto Naturalista	14
2.5.1- A Experiência em NDM	16
2.5.2- O Modelo da Primeira Opção Reconhecida, a Análise da Tarefa Cognitiva, as Heurísticas RAWFS, a Incerteza e o Erro	18
3- A Atuação Policial	20
3.1- O Conceito de Polícia e a Atividade Policial	20
3.2- A Discrecionabilidade	23
3.3- Os Grandes Eventos Desportivos e a Manutenção da Ordem	24
3.3.1- As Equipas de Intervenção Rápida no âmbito dos Grandes Eventos Desportivos	27
4- O Problema de Investigação	29
II – O Método	31
1- O Estudo Qualitativo Descritivo	31
2- O Enquadramento	32
3- Os Participantes	32
4- O <i>Corpus</i>	32
5- Os Instrumentos de Recolha de Dados	33

5.1- Observação	33
5.2- <i>Think Aloud</i>	34
5.3- Pesquisa Documental	35
6- O Instrumento de Análise de Dados: Análise de Conteúdo	35
7- O Procedimento	37
III – Apresentação e Discussão de Resultados	39
1- Caracterização das Categorias	39
1.1- Estudo I: Planeamento	40
1.2- Estudo II: Ordens de Operações	42
1.3- Estudo III: Observação	44
1.4- Estudo IV: <i>Think Aloud</i>	46
1.5- Estudo V: Relatórios de Policiamento Desportivo	48
2- Relação Entre Estudos	50
3- Discussão de Resultados	53
IV – Conclusões	61
Referências	65
Anexos	72

Índice de Anexos

Anexo 1 – Paradoxo de São Petersburgo	73
Anexo 2 – Níveis de Intervenção Policiais	74
Anexo 3 – Pedido de Autorização para realização do estudo	75
Anexo 4 – Quadro Categorical - Planeamento	76
Anexo 5 – Quadro Categorical - Ordens de Operações	79
Anexo 6 – Quadro Categorical - Relatórios de Policiamentos Desportivos	81
Anexo 7 – Quadro Categorical - Observação	84
Anexo 8 – Quadro Categorical - <i>Think Aloud</i>	87
Anexo 9 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias do Planeamento	90
Anexo 10 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias das Ordens de Operações	91
Anexo 11 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias dos Relatórios de Policiamentos Desportivos	92
Anexo 12 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias da Observação	93
Anexo 13 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias do <i>Think Aloud</i>	94

Índice de Figuras

Figura 1 – Distribuição das unidades de registo na grelha categorial - Planeamento	40
Figura 2 – Distribuição das unidades de registo na grelha categorial - Ordem de Operações	42
Figura 3 – Distribuição das unidades de registo na grelha categorial - Observação	44
Figura 4 – Distribuição das unidades de registo na grelha categorial - <i>Think Aloud</i>	46
Figura 5 – Distribuição das unidades de registo na grelha categorial - Relatórios de Policiamento Desportivos	48
Figura 6 – Níveis de Intervenção Policiais	74
Figura 7 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias - Planeamento	90
Figura 8 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias - Ordens de Operações	91
Figura 9 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias - Relatórios de Policiamento Desportivos	92
Figura 10 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias - Observação	93
Figura 11 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias - <i>Think Aloud</i>	94

Introdução

A presente dissertação apresenta um estudo qualitativo, sobre a tomada de decisão aplicada à atividade policial. Este estudo insere-se no âmbito da Linha de Investigação do Laboratório de Grandes Eventos, do Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna que desenvolve investigação sobre a tomada de decisão e a atividade policial no âmbito dos grandes eventos.

Esta investigação surge com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão e descrição do processo de tomada de decisão de decisores policiais, mais concretamente no âmbito de grandes eventos desportivos, futebolísticos, replicando os estudos realizados por Alves (2013) e por Gonçalves (2014), os quais optaram por uma abordagem naturalista da tomada de decisão.

A decisão em contexto policial pode ter implicações no elemento que a toma, na equipa de que faz parte, na instituição que representa e sobretudo na qualidade do serviço que presta à sociedade, daqui decorre a importância de se aprofundar o conhecimento sobre este tema.

A tomada de decisão tem sido um objeto de estudo atrativo para autores de diversos ramos do conhecimento, verificando-se ao longo do tempo uma mudança de paradigma em relação às teorias da decisão. Inicialmente, o modelo clássico da racionalidade apresenta como premissas que os sujeitos que têm de tomar decisões são detentores de toda a informação, possuindo capacidades ilimitadas para a tratar. Estes possuem ideias claras quanto à hierarquização das suas preferências e procuram sempre a solução ótima, ponderando todas as alternativas possíveis (Gigerenzer & Todd, 1999; Pais, 2001). Posteriormente, o modelo da racionalidade limitada vem relativizar as capacidades do Homem. Um decisor nunca está na posse de toda a informação e não tem capacidades de processamento de informação ilimitadas, além de estar restringido por limites de tempo e a hierarquia das suas preferências ser instável, variando também de acordo com as características do contexto.

Deste modo, o decisor tem muitas vezes necessidade de recorrer a estratégias para lidar com essas dificuldades, tal como as teorias comportamentais procuraram descrever.

Não obstante todos os contributos dados pelas teorias anteriores, os estudos realizados encerravam em si limitações, pelo facto de serem desenvolvidos em contexto laboratorial. E em ambientes reais e não controlados? O que acontece? Como acontece? É precisamente como tentativa de entender como as pessoas tomam decisões em contextos

do mundo real que surge a Teoria da Tomada de Decisão Naturalista (*Naturalistic Decision-Making Theory* – NDM), na qual ancoramos o presente trabalho.

Com o objetivo de compreender melhor o processo de tomada de decisão de decisores policiais experientes, acompanhámo-los no terreno, durante a realização das suas tarefas, no contexto real de grandes eventos futebolísticos.

Assim, o corpo do trabalho começa por dedicar-se ao enquadramento temático, abordando de forma sucinta as teorias da decisão, bem como os fatores de constrangimento associados à tomada de decisão, sendo que a perspetiva naturalista da tomada de decisão tem um enfoque maior, uma vez que constitui a base do nosso estudo.

De seguida debruça-se sobre a atividade policial no contexto específico dos grandes eventos futebolísticos, nomeadamente no que concerne às Equipas de Intervenção Rápida (EIR), uma vez que são objeto de estudo deste trabalho.

No seguimento da explanação de todo o enquadramento teórico, apresenta-se a formulação do nosso problema de investigação.

Posteriormente expõe o método utilizado bem como a justificação para a sua escolha, tendo em conta os objetivos que nos propomos cumprir. Neste ponto são também apresentados os participantes, identificado o *corpus* da investigação, descritos os instrumentos de recolha e análise de dados, bem como o procedimento adotado.

No terceiro capítulo apresentamos e discutimos os resultados, bem como as suas implicações para o contexto policial. Os resultados, além de analisados individualmente, são também observados do ponto de vista do relacionamento com estudos anteriores.

Por último destacamos as principais conclusões, tendo por base os objetivos propostos para este trabalho, identificamos algumas limitações sentidas durante a sua realização e apresentamos algumas sugestões para futuros estudos.

I – Enquadramento Temático

1. Conceitos

No quotidiano são tomadas constantemente decisões com diferentes graus de importância. Estas decisões podem decorrer da necessidade de resolver problemas simples e habituais ou problemas complexos e invulgares, em ambientes mais ou menos instáveis, mais ou menos complexos e ambíguos, por decisores mais ou menos experientes e com recurso a mais ou menos tempo e informação disponível. O processo de tomada de decisão irá variar em função de todos estes fatores.

A maioria das decisões envolve escolhas triviais, no entanto, outras são percebidas como mais importantes e requerem uma maior atenção, deste modo, urge antes de mais delinear o conceito de decisão, que tem sido objeto de estudo de vários autores. De acordo com Herr, Cramer e Niles (2004, p. 178) as decisões “são conjunções entre o *self* e o ambiente. As decisões são testemunhos públicos que as pessoas oferecem acerca do modo como se vêem a si próprias, às suas oportunidades e às relações que existem entre ambos os factores”. Baron (2000) considera que decidir é escolher uma ação, ou seja, o que devo ou não fazer. As decisões são tomadas para atingir objetivos e baseiam-se em crenças acerca de quais as ações que permitem atingir esses objetivos. Segundo Colman (2006, p. 192), decidir é o “acto ou o processo de escolha de uma opção ou curso de ação preferida a partir de um conjunto de alternativas”. De acordo com Yates (2003) uma decisão é um compromisso com uma ação que visa produzir estados de satisfação para os beneficiários da ação. A ação é distinta da decisão em si, mas a intenção enfatiza o compromisso deliberado do decisor na obtenção de objetivos importantes para os beneficiários (vítimas, partes interessadas ou, os próprios).

Embora as aproximações tradicionais ao fenómeno da decisão transmitam a ideia principal que a tomada de decisão é um processo através do qual o decisor responde à situação que enfrenta, comparando e escolhendo uma das alternativas possíveis, existe um crescente número de dados, nomeadamente, nos estudos relativos à maior parte das atividades quotidianas, que sugere que as pessoas raramente comparam opções (Alves, 2013). Mesmo perante um conjunto de opções razoáveis, o decisor pode selecionar uma opção diferente (Klein, 1998), isto porque o processo de tomada de decisão depende de múltiplos fatores, como veremos ao longo deste trabalho.

O conceito de juízo é também ele distinto do conceito de decisão. Segundo Hardman (2009, p. 3) “as decisões que tomamos são desenvolvidas por meio dos nossos

juízos”, no entanto, o conceito de juízo diz respeito a uma “proposição avaliativa que o observador emite a propósito de uma conduta, de um desempenho, de um traço, etc., do sujeito ou do grupo que ele observa, ou que um sujeito [...] fornece sobre um estímulo ou situação” (Richelle, 2001, p. 449), enquanto uma decisão diz respeito a “uma intenção de perseguir um particular curso de acção” (Hardman, 2009, p. 3) e que é entendida como “capaz de produzir resultados satisfatórios para indivíduos específicos” (Yates, 2003, p. 24).

Por último, esclarecemos que o conceito de racionalidade utilizado neste estudo diz respeito à extensão da adesão (ou não) do decisor aos modelos normativos de decisão, e não propriamente a uma capacidade que os seres humanos detêm, em comparação com os animais (Hardman, 2009).

2. Teorias de Decisão

Como já referimos, o tema da tomada de decisão tem sido alvo de atenção de autores dos diversos ramos do conhecimento. Assim sendo, dedicamos esta secção à abordagem sucinta dos principais debates teóricos sobre a decisão. O objetivo não é apresentar uma descrição aprofundada mas, sim, compreender de forma genérica os contributos que foram sendo dados pelos investigadores ao longo dos tempos, para a compreensão desta temática.

2.1 racionalidade ilimitada.

A psicologia tem sido o ramo do conhecimento que muito se tem debruçado sobre o tema da tomada de decisão, no entanto, do ponto de vista histórico, os modelos de tomada de decisão tiveram as suas raízes na filosofia e na economia (Polic, 2009). Os modelos económicos, por exemplo, “fundamentam-se numa perspetiva racional do ser humano – o *Homus Economicus* – uma visão que acentua como causa do comportamento a procura da maximização do ganho pessoal (lucro) e a minimização das perdas” (Silva, 2010, p. 8). De acordo com Alves (2013), as teorias clássicas da decisão foram produzidas num ambiente de certeza construído por essas duas ciências.

Os primeiros estudos na área da decisão conduzem-nos ao modelo clássico da racionalidade, também designado de racionalidade sinótica, que revela uma visão do homem possuidor de capacidades cognitivas ilimitadas quer ao nível da recolha de informação quer do seu processamento. O ser humano seria detentor de capacidades

sobrenaturais (Todd & Gigerenzer, 2000; Pais, 2001) e “sem preocupações com limitações de tempo, conhecimento ou capacidades cognitivas” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 729).

De acordo com Simões (2001), esta concepção de decisão como escolha racional tem por base o pressuposto de que os decisores possuem um conjunto de alternativas de ação, conhecem as consequências e o valor da utilidade de cada alternativa, permitindo a comparação entre elas, o estabelecimento de uma determinada ordenação e a seleção de uma única alternativa, a melhor de todas as alternativas, a solução ótima.

Esta visão do homem foi abalada por duas grandes revoluções conceptuais: a primeira relacionada com o surgimento da Teoria da Probabilidade; e, a segunda relacionada com o desenvolvimento do modelo das heurísticas rápidas e frugais (Gigerenzer & Todd, 1999).

A teoria da probabilidade, que se torna “a principal orientação para a razoabilidade” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 2), surge em meados do século XVII, no seguimento da conjuntura da Europa no pós Reforma e Contra-Reforma, nomeadamente com o questionamento de fontes tradicionais de certeza, como a religião e a filosofia, vindo a emergir “um novo e mais modesto padrão de razoabilidade que reconheceu a incerteza irreduzível da vida humana” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 2).

Na sequência deste novo olhar sobre a racionalidade, surgem as primeiras teorias de tomada de decisão sob risco, oriundas das ciências económicas. A noção matemática tradicional para lidar com jogos de azar (e decisões de risco) consistia na noção de que as escolhas eram feitas para maximizar o valor esperado. De acordo com esta noção, “o valor esperado de uma aposta é encontrado pela multiplicação do valor de cada resultado possível pela probabilidade da sua ocorrência e somando estes produtos através de todos os resultados possíveis” (Edwards, 1954, p. 391). A assunção de que as pessoas se comportavam de acordo com esta noção matemática foi no entanto contrariada pelo comportamento observado em diversas situações de risco, por exemplo, pessoas estão dispostas a comprar um seguro, mesmo que a pessoa que vende o seguro tenha lucro. Estas incoerências, bem como o Paradoxo de São Petersburgo (Anexo 1) levaram Bernoulli, matemático do século XVIII (Edwards, 1954; Oliveira, 2005), a propor que as pessoas agiam para maximizar a utilidade esperada, em vez do valor esperado (Edwards, 1954). Este princípio da Maximização da Utilidade Esperada

estipula que qualquer juízo ou decisão se pode aferir relativamente a um modelo universal de racionalidade conhecido por Expectância x Valor (EV). Sumariamente, todo o decisor racional numa situação de incerteza decide escolhendo, de entre as alternativas possíveis, aquela que resulta da multiplicação do seu valor de utilidade pelo da sua probabilidade, maximizando a utilidade (e. g., prazer, ganho, vantagem) ou minimizando a desutilidade (e.g., desprazer, perda, desvantagem). (Oliveira & Pais, 2010, p. 133)

Em 1944, von Neumann e Morgenstern marcam o início do período moderno do estudo da tomada de decisão sob risco, com a publicação do livro *Teoria dos Jogos e Comportamento Económico* (von Neumann & Morgenstern, in Edwards, 1954). Estes investigadores revolucionaram a Teoria da Utilidade Esperada de Bernoulli, propondo a noção de revelação de preferências e apresentando “um sistema de axiomas: um conjunto de condições necessárias e suficientes para a utilidade esperada” (Wu, Zhang, & Gonzalez, 2007, p. 401).

Os principais axiomas desta teoria são: a transitividade, que dispõe que se a opção A é preferível à opção B, sendo a B preferível à C, então A é preferível a C; a dominância, segundo a qual, se a opção A é melhor que a B em pelo menos um aspeto, ainda que sejam iguais nos restantes, então a opção A será a preferida; e, a invariância, que assume que a preferência não se altera independentemente da ordem ou do método de apresentação das opções (McDermott, 1998).

Em 1954, Savage publica *Os Fundamentos da estatística*, cujo maior contributo foi a apresentação de um sistema axiomático que alargou a utilidade esperada do risco para a incerteza (Wu et al., 2007). Em condições de incerteza, as probabilidades não são conhecidas e os resultados dependem dos eventos que ocorrem (Wu et al., 2007), assim “as probabilidades são próprias de cada decisor e subjetivas perante resultados incertos” (Frisch & Clemen, 1994, p. 46). De acordo com Wu et. al. (2007), a Teoria da Utilidade Subjectiva Esperada é a generalização natural da Teoria da Utilidade Esperada, do risco para a incerteza.

A conceção probabilística da mente deu origem a várias elegantes teorias, mas também a incómodos problemas. Quando se confrontavam as teorias com o mundo real,

estas pareciam mais aplicáveis a seres sobrenaturais do que a seres humanos, uma vez que as limitações de tempo, conhecimento e capacidades computacionais dos seres humanos não permitem que cada vez que uma pessoa tem que efetuar uma escolha, se dedique à determinação de probabilidades para cada consequência possível da sua escolha e à determinação da estimativa da utilidade subjetiva de cada consequência, e depois, ainda, multiplique cada valor de utilidade pela sua probabilidade e obtenha um resultado final (Gigerenzer & Todd, 1999).

O reconhecimento dos limites de tempo, conhecimento, atenção, ou dinheiro para gastar numa determinada decisão conduziu ao aparecimento de modelos de otimização dentro de constrangimentos (*optimization under constraints*) (Gigerenzer & Todd, 1999), de acordo com esta nova visão, a mente deve calcular os benefícios e os custos da pesquisa de informação e parar essa pesquisa quando os custos ultrapassam os benefícios. Embora esta visão tivesse em conta a existência de constrangimentos, paradoxalmente continuava a assumir que a mente dispunha de conhecimento e tempo ilimitado para avaliar os custos e os benefícios da procura de informação adicional.

2.2 *racionalidade limitada.*

De acordo com Baron (2000, p. 245), “embora os princípios normativos [das teorias anteriores] pareçam razoáveis para a maioria das pessoas, as investigações psicológicas têm mostrado que nós violamos sistematicamente esses princípios quando tomamos decisões”, deste modo, a extensão da racionalidade do Homem no processo de tomada de decisão foi alvo de questões, dando origem a outras teorias.

A primeira resposta crítica ao princípio da maximização, advogado pelo modelo racional, surge com a Teoria da Racionalidade Limitada (March & Simon, 1993; Simon, 1955). Os indivíduos além de não terem acesso a toda a informação possuem limitações ao nível da sua capacidade de processamento de informação que os impede de maximizarem as escolhas de forma racional. De acordo com Simões (2001, p. 408), “a estas limitações do sistema cognitivo acrescem as imposições de tempo e de custos que restringem qualitativa e quantitativamente o acesso à informação disponível”.

Herbert Simon, psicólogo e economista americano, “acreditava que as pessoas não eram necessariamente irracionais, mas demonstravam uma racionalidade limitada” (Polic, 2009, p. 80). Esta visão de Simon tem duas componentes interligadas: “as limitações da mente humana e a estrutura do meio na qual a mente opera” (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 12). A primeira componente significa que os modelos de tomada de decisão devem ser

construídos com base no que realmente se sabe acerca das capacidades da mente humana e não em competências fictícias (Gigerenzer & Todd, 1999); a segunda é importante porque, tendo em conta as limitações do ser humano, a adaptação deste à estrutura do ambiente permite-lhe explorá-lo com sucesso (Gigerenzer & Selten, 2001), atingindo um grau de satisfação suficiente (Oliveira & Pais, 2010).

De acordo com Silva (2010) a meta de procurar uma opção suficientemente boa em vez da melhor opção possível, operada pela teoria *satisficing* de Simon (1955), alinha o processo de tomada de decisão com as capacidades mentais efetivamente detidas pelas pessoas, pois a sobrecarga cognitiva nesta tarefa é incomparavelmente menor do que a exigida numa análise exaustiva e compreensiva de várias alternativas em simultâneo. Contudo, uma limitação que se pode apontar ao modelo *satisficing* é que há sempre a possibilidade de que uma outra alternativa, não considerada, possa satisfazer melhor os requisitos, ou regras, de decisão da pessoa.

2.3 *teoria dos prospectos.*

Dentro da ideia de racionalidade limitada proposta por Simon e seguindo a abordagem descritiva do comportamento, destacamos a Teoria dos Prospectos apresentada por Kahneman e Tversky (1979) na obra *Teoria dos prospectos: Uma análise da decisão sob risco*. Estes autores salientaram algumas deficiências apresentadas pela Teoria da Utilidade Esperada, nomeadamente no que diz respeito à probabilidade e à utilidade.

A Teoria dos Prospectos define a natureza da relação entre as probabilidades do resultado potencial e a ponderação destas probabilidades no processo de decisão apresentada através de uma função em “S” invertido (Simões, 2001), ou seja, a linha é convexa abaixo do ponto de referência e côncava acima deste. Os resultados são percecionados como perdas ou ganhos conforme se situam abaixo ou acima do ponto de referência.

A decisão ponderada altera-se mais, próximo de valores extremos (0 e 1), de 0 para 0.1 (de impossibilidade para possibilidade) e de 0.9 para 1.0 (de possibilidade para certeza) do que em probabilidades próximas de 0.5 (Baron, 2000; Simões, 2001). De acordo com esta teoria, verifica-se, por parte do decisor, uma “distorção das probabilidades tal como são estabelecidas, sendo que as probabilidades reduzidas são sobrestimadas e as probabilidades moderadas e elevadas são subestimadas” (Tversky & Kahneman, 1981, p.454; vd. Oliveira & Pais, 2010).

Enquanto “o modelo clássico da decisão sob risco assume que os indivíduos são, geralmente, avessos ao risco (...) Kahneman e Tversky demonstraram que as pessoas são avessas ao risco mas também são propensas para o risco” (Wu et al., 2007, p. 404). Quando estão em causa ganhos, as pessoas demonstram aversão ao risco para probabilidades moderadas e tendem a correr riscos para probabilidades pequenas. Quando estão em causa perdas, verifica-se o inverso.

Outro aspeto importante nesta teoria diz respeito aos Efeitos de Enquadramento (*framing effects*), ou seja, o impacto na decisão da “apresentação de um problema de duas formas distintas, mantendo a sua estrutura invariante” (Oliveira, 2005, p.68). Este efeito é facilmente compreendido com o exemplo conhecido da “Doença Asiática” (Tversky & Kahneman, 1981, p.453). Era apresentado aos sujeitos um problema em que se lhes pedia para imaginarem que os Estados Unidos se estavam a preparar para a eclosão de uma doença asiática invulgar, esperando-se 600 mortes resultantes da doença. Era-lhes dito que tinham sido propostos dois programas alternativos para combate à doença e que esses programas tinham estimativas científicas exatas das suas consequências, sendo que, optando pelo programa A, salvar-se-iam 200 pessoas e optando pelo programa B existia 1/3 de probabilidade de 600 pessoas se salvarem e 2/3 de probabilidade de nenhuma se salvar. De seguida os sujeitos eram questionados sobre qual dos programas preferiam. 72% dos participantes escolheu o programa A.

Num segundo grupo de participantes era apresentado o mesmo problema mas as alternativas eram diferentes. A opção pelo programa A implicava a morte de 400 pessoas e em caso de opção pelo programa B, existia 1/3 de probabilidade de que nenhuma pessoa morresse e 2/3 de probabilidade de que as 600 pessoas morriam. Neste grupo, 78% dos participantes escolheu a opção B.

No primeiro caso, os resultados foram apresentados em termos de ganhos (vidas salvas) e no segundo foram apresentados como perdas (vidas perdidas). No primeiro grupo, o enquadramento dado conduziu à decisão de aceitar um ganho seguro e de evitar qualquer risco, enquanto no segundo grupo conduziu à decisão de aceitar um risco, de modo a evitar uma perda segura (Gleitman, 2002). Em suma, a forma como o problema é apresentado pode alterar a decisão dos indivíduos. Tversky e Kahneman (1981, p.454) referem que “a teoria dos prospectos deve ser vista como uma descrição aproximada, simplificada mas incompleta da avaliação dos prospectos do risco [porque] apesar de apresentar um padrão comum de escolha, o mesmo não é universal”.

2.4 *heurísticas e vieses.*

As noções de racionalidade limitada e de decisão satisfatória abordadas anteriormente, permitiram verificar que os juízos dos decisores se desviam sistematicamente da racionalidade defendida pelo modelo clássico e que são cometidos erros.

O facto de o mundo ser demasiado complexo para ser compreendido na sua totalidade aliado às limitações da mente humana, leva a que o homem recorra à utilização de estratégias de aproximação para lidar com a maioria das situações, resultando, por vezes, em enviesamentos e erros nas avaliações e decisões que toma (Tversky & Kahneman, 1974; Pais, 2011).

Em condições de pressão de tempo, isto leva a pesquisar pouca informação e a decidir com base num único elemento informativo, considerando as características da estrutura do ambiente em que ocorre (Pais, 2011). Neste contexto, falamos em heurísticas ou atalhos cognitivos, “estratégias que permitem ganhar eficácia à custa de possíveis erros (...) estas heurísticas são vários truques e regras práticas que, várias vezes, deram resultado no passado e poderão funcionar novamente” (Gleitman, 2002, p.405). Os vieses dizem respeito a “previsíveis desvios da racionalidade” (Arnott, 2002, p. 4), distinguindo-se do erro comum por ser um erro sistemático e não aleatório (Rehak, Adams, & Belanger, 2010).

A partir dos anos 1970, foi assumido como programa de pesquisa da teoria do comportamento de decisão (Kahneman & Tversky 1973, 1979, 1982; Tversky & Kahneman, 1981), a ampliação da noção de racionalidade limitada, inventariando os enviesamentos que influenciam os julgamentos dos decisores (Simões, 2001).

Tversky e Kahneman (1974) identificaram três heurísticas utilizadas nos julgamentos sob incerteza: disponibilidade, representatividade e ancoragem ou ajustamento. “A heurística da disponibilidade leva o decisor a avaliar a frequência e a probabilidade de determinado evento ocorrer, de acordo com a facilidade com que conseguimos trazer esses eventos para a mente” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1127). Além da vivacidade dos acontecimentos na memória, “a vivacidade com que os acontecimentos são relatados nos meios de comunicação tem um efeito semelhante” (Gleitman, 2002, p. 416).

O recurso a esta heurística é falível, no sentido em que a facilidade do acesso da informação à memória é determinada por fatores que, embora influenciem a saliência perceptiva da informação, são irrelevantes para avaliar a frequência objetiva do

acontecimento em causa, por exemplo, “um acontecimento emocionalmente conotado, recente ou associado a outro evento, sendo mais fácil de evocar, torna a informação correspondente mais susceptível de servir de base à tomada de decisão” (Simões, 2001, p. 411).

Quando utilizam a heurística da representatividade, os decisores estimam a probabilidade de ocorrência de um acontecimento com base na semelhança com estereótipos dessa ocorrência, ignorando ou minimizando as probabilidades de base, relativas ao acontecimento (Simões, 2001).

Uma das mais conhecidas experiências de Kahneman e Tversky (1972) ilustra o enviesamento da representatividade resultante da insensibilidade às probabilidades de base. Os sujeitos foram confrontados com descrições breves da personalidade de supostos engenheiros e advogados, sendo-lhes solicitado que estimassem a probabilidade de cada descrição corresponder a um ou a outro grupo profissional. A metade dos sujeitos foi dito que a população a que se referiam as descrições era constituída por 30% de engenheiros e 70% de advogados, enquanto os demais eram informados que a mesma era composta por 70% de engenheiros e 30% de advogados. Os resultados mostraram que, em ambas as sub-amostras, as probabilidades de base foram ignoradas e que as respostas dos sujeitos resultaram de um julgamento do grau de similaridade de cada descrição com um estereótipo de um engenheiro (gosta de construir coisas) ou de advogado (gosta de uma boa discussão). (Simões, 2001, p. 412)

De acordo com Tversky e Kahneman (1974), a heurística da ancoragem ou ajustamento caracteriza-se pela elaboração de estimativas tendo em conta um valor inicial, que pode ser sugerido na formulação do problema ou através de um cálculo inicial, que irá sendo ajustado até se obter a solução final.

Ao longo do tempo, outros autores foram identificando outras heurísticas que podem intervir no processo de tomada de decisão. Pais (2001) refere por exemplo as

emoções, que podem ser consideradas princípios heurísticos de orientação da pesquisa de informação; a heurística de reconhecimento, que consiste na seleção de um objeto em detrimento de outro, sendo que o objeto escolhido é o que é reconhecido; a heurística *one-reason decision making* (Gigerenzer & Todd, 1999; Pais, 2001), ou seja, tomar decisões com base numa única razão/pista para evitar o processo moroso de ter que se analisar várias pistas, assim, quando se encontra uma que favorece uma alternativa, a decisão é tomada com base numa única razão, sem necessidade de ponderar os prós e contras; a heurística da escolha do melhor exemplar que “segue a melhor razão e ignora o resto” (Gigerenzer, 2001, p. 46); a heurística da correspondência, que consiste no ajustamento de decisões a outras pré-existentes (Pais, 2001).

Embora as explicações clássicas para o uso de heurísticas as vissem como processos que provocavam erros sérios e sistemáticos, as quais “reputam as qualidades comportamentais do ser humano adulto normal como inelutavelmente condenada ao erro” (Oliveira & Pais, 2010, p. 425), os estudos mais recentes “veem as heurísticas como uma forma da mente humana tirar vantagem da informação que o ambiente proporciona para conseguirem decisões razoáveis” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 739).

De acordo com Gigerenzer e Todd (1999), o termo racionalidade ecológica é usado para transpor a estrutura ambiental para o seio da racionalidade limitada. Desta forma, considera-se que uma heurística é ecologicamente racional, na medida em que estiver adequada à estrutura de um ambiente. Esta adaptação aos desafios do ambiente é que cria a necessidade de os organismos fazerem inferências rápidas, frugais e precisas (que podem variar de ambiente para ambiente). De acordo com os mesmos autores, as heurísticas rápidas e frugais podem ser definidas como aquelas que “usam um mínimo de tempo, conhecimento e processamento para fazer escolhas adaptativas em ambientes reais” (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 14), de modo a obter uma solução satisfatória.

Quando falamos em racionalidade limitada, não se deve esquecer a influência das características dos contextos sociais nos quais as decisões são tomadas e nos quais interagem vários atores, “pelo que se deve ter em atenção que alguns aspectos do meio ambiente são o resultado, ou a tradução, de interações entre sujeitos e, portanto, terão de ser feitas, também, inferências acerca desses outros indivíduos” (Pais, 2001, p. 93). Deste modo, nos processos de tomada de decisão, tem de se ter em consideração a racionalidade limitada, a racionalidade ecológica e a racionalidade social do decisor e que o mesmo está sujeito a erros (Gigerenzer & Todd, 1999; Pais, 2001). Estes erros não derivam só da utilização de atalhos cognitivos mas também da influência das características pessoais do

decisor, da sua história de vida, da sua experiência profissional, da sua formação, da forma como este percebe a realidade, sendo que ao nível da percepção ocorrem processos de categorização, vitais na nossa interação com o meio (Diniz, 2001).

De acordo com Silva (2010) o principal aspeto a reter é que os pressupostos de racionalidade na tomada de decisão, enquanto racionalidade definida em função do grau de congruência com o processo prescrito pelo modelo da Utilidade Esperada, raramente são exequíveis e que as pessoas confrontadas com problemas do dia-a-dia recorrem frequentemente a heurísticas mais compatíveis com as suas capacidades cognitivas. Isto acontece porque os modelos de Utilidade Esperada assumem que “as melhores decisões são aquelas em que os decisores recolheram informação acerca das alternativas de um modo compreensivo e sistematicamente ponderam a probabilidade de um dado resultado de uma dada alternativa pela sua utilidade ou grau de atração” (Gati, Fassa, & Houminer, 1995, p. 137).

A aplicação cabal do modelo de Utilidade Esperada exige, além de outros requisitos, que a estimação da probabilidade de cada atributo relevante possa ser realizada em cada opção considerada, uma tarefa cognitiva que constitui um sério desafio para a maioria das pessoas, inclusive as que possuem conhecimentos específicos no domínio da teoria das probabilidades. A investigação no domínio da psicologia cognitiva tem sistematicamente revelado que os seres humanos apresentam inúmeras dificuldades e limitações no processamento de informação que envolva o cálculo de probabilidades, assim como na avaliação do risco associado a diferentes cursos de ação. (Silva, 2010, p.10)

A teoria do comportamento de decisão sugere que a maioria das estratégias utilizadas pelos indivíduos na busca de soluções satisfatórias assenta na utilização de heurísticas que do ponto de vista cognitivo constituem uma resposta adaptativa às limitações de capacidade da memória instrumental (Simões, 2001).

Segundo Todd e Gigerenzer (2000, p. 737) “se queremos compreender como a mente das pessoas trabalha, temos de olhar não só para a limitação do nosso raciocínio comparado com seres sobrenaturais, mas também como as nossas mentes estão adaptadas

aos ambientes”. Daqui se depreende a importância de observar o ser humano em contexto naturalista: “para compreender melhor as acções praticadas pelo ser humano (...) é preciso observá-lo no seu ambiente natural, em situações do mundo real, envolvido pelas limitações que esse mundo encerra” (Gonçalves, 2014, p. 14).

A Teoria da Tomada de Decisão Naturalista surge precisamente como tentativa de compreender como as pessoas tomam decisões em contextos do mundo real.

2.5 a decisão em contexto naturalista.

De acordo com Keller, Cokely, Katsikopoulos e Wegwarth (2010, p. 256) a investigação em Tomada de Decisão Naturalista (*Naturalistic Decision Making* - NDM) é a que “maiores contributos têm dado, nas últimas duas décadas, para a compreensão da tomada de decisão no mundo”, a par com os desenvolvimentos das heurísticas e vieses, uma vez que “a NDM preocupa-se com decisões fora do laboratório” (Keller et al., 2010, p. 258).

A conferência de 1989, patrocinada pelo *Army Research Institute*, realizada em Dayton, Ohio, é apontada por vários autores como o ponto de partida da NDM, uma vez que a reunião de vários investigadores, interessados em compreender os processos cognitivos subjacentes à NDM, possibilitou que estes chegassem à conclusão que os seus trabalhos partilhavam muitos temas em comum, independentemente do seu domínio (Lipshitz, Klein, Orasanu, & Salas, 2001). Um desses temas estava relacionado com a importância de fatores como a pressão do tempo, incerteza, objetivos mal definidos, elevados riscos pessoais, entre outros a ter em conta na caracterização da tomada de decisão em ambientes reais. O segundo tema salientava a importância de incluir nos estudos pessoas com um certo grau de experiência e conhecimento (*expertise*). O terceiro tema aludia à forma como as pessoas avaliavam as situações, que parecia mais crítica do que a forma como os decisores selecionavam os cursos de ação (Lipshitz et al., 2001).

A investigação em NDM distingue-se da investigação em tomada de decisão tradicional (*Traditional Decision-Making* – TDM) devido ao ênfase no estudo de pessoas com experiência (por exemplo comandantes de bombeiros, pilotos de aviões, oficiais de polícia) e pelo uso de tarefas reais como acidentes de trânsito, incêndios em edifícios, problemas em cabines de aviões. (...). Enquanto a TDM

geralmente se foca no estudo de tarefas bem definidas, a NDM foca-se em problemas dinâmicos, realistas e complexos que têm de ser resolvidos em tempo real e sob pressão de tempo. (Rake & Nja, 2009, pp. 667-668)

Tendo em conta estas duas principais características (experiência do decisor e características do ambiente), a NDM foi sendo definida como “a forma como as pessoas usam a sua experiência para tomar decisões no terreno” (Zsombok, 1997, p. 4), cujo objetivo era “especificar a ligação entre a natureza da tarefa, a pessoa e o ambiente por um lado e os vários processos e estratégias psicológicas envolvidas nas decisões naturalistas por outro” (Lipshitz et al., 2001, p. 347).

Na abordagem naturalista da tomada de decisão não há uma intenção de se definirem regras de decisão normativas (Lipshitz et al., 2001), mas sim que todos os modelos dentro da abordagem da NDM partilhem, essencialmente, três princípios básicos: visão holística; reconhecimento; e, critério satisfatório.

De acordo com o princípio da visão holística, as decisões são tomadas adotando-se uma visão integral dos potenciais cursos de ação, em vez de uma comparação de alternativas característica a característica (Lipshitz et al., 2001).

Segundo Klein e Calderwood, 1991, o princípio do reconhecimento propõe que os decisores tendem a basear a sua escolha no reconhecimento da situação e no cruzamento de padrões dos cursos de ação, em vez de gerarem e compararem alternativas de forma exaustiva.

O terceiro princípio sugere que em vez de procurarem uma solução ótima, os decisores optam por um critério satisfatório (Klein & Calderwood, 1991), uma vez que “os problemas do mundo real exigem frequentemente respostas rápidas e os decisores podem ter de aceitar uma decisão meramente satisfatória sem considerarem se existe uma solução melhor” (Bryant, 2000, p. 2).

Focando-nos agora na questão das pessoas experientes, a NDM procura descrever pormenorizadamente os processos cognitivos dos decisores experientes ou com conhecimento no domínio da tomada de decisão. De acordo com Cohen e Freeman (1997), os modelos da NDM descrevem que tipo de informações realmente interessa e quais os argumentos utilizados pelos decisores para resolver os problemas relacionados com os seus domínios. A questão que se levanta é: que métodos utilizar para obter este tipo de conhecimento? Lipshitz et al. (2001, p. 343) indicam como métodos adequados:

Entrevistas estruturadas e não estruturadas (Klein, 1989); análise retrospectiva de incidentes críticos (Lipshitz & Strauss, 1997), tiragem avançada de mapas do domínio, protocolos de pensar em voz alta (por exemplo, Xiao et al., 1997) e vídeos do desempenho de tarefas (Omodei et al., 1997).

A recolha de dados pode ser realizada através de observação em tempo real ou através de situações simuladas em contexto naturalista, geradas pelo investigador ou por um perito na área, podendo ser típicas ou atípicas, fáceis ou desafiantes, com ou sem limitações de tempo e informação (Lipshitz et al., 2001).

Quando as observações são realizadas em tempo real, implicam o recurso a técnicas etnográficas (DiBello, 1997). Deste modo, os observadores acompanham os decisores durante as suas atuações no terreno e vão colocando questões do tipo: o que está a fazer? porquê? como sabe o que fazer?, devendo registar todas as respostas.

No que diz respeito aos modelos de NDM, embora os trabalhos tenham sido desenvolvidos separadamente, chegaram a conclusões semelhantes no que diz respeito à estratégia mental utilizada pelos decisores, nomeadamente, recorriam a experiências passadas para catalogar situações presentes, em vez de gerar e comparar alternativas, o que levava a considerar que as pessoas confiavam bastante nas suas experiências e que estas serviam de esquema – ou de protótipo - que as ajudava no processo de tomada de decisão (Klein, 2008).

2.5.1 a experiência em NDM.

Como já referimos, a observação de decisores experientes é um dos aspetos centrais da NDM. De acordo com Chi (2006), existem duas abordagens para estudar a perícia dos decisores, a abordagem absoluta e a abordagem relativa. A primeira consiste em estudar pessoas excecionais para compreender como desempenham as suas tarefas, no seu domínio de especialização. A segunda abordagem compreende o estudo de decisores experientes por comparação com decisores principiantes.

Glaser e Chi (in Elliott, 2005, p. 20) efetuaram uma revisão da literatura acerca deste tema e compilaram uma lista de características associadas à perícia e ao desempenho dos especialistas:

A perícia é específica do domínio; os especialistas tendem a construir e recorrer a padrões; são mais rápidos e cometem menos erros; têm memória superior no seu domínio; veem e representam um problema a um nível mais profundo; gastam mais tempo a tentar entender um problema, mas têm um caminho mais eficiente para resolvê-lo; possuem fortes aptidões de autoavaliação e refinadas habilidades perceptivas.

Outros autores identificaram outras características importantes dos especialistas, nomeadamente: apresentam uma maior capacidade de simplificar problemas complexos, pois possuem um padrão superior de habilidades de reconhecimento (DeGroot, 1965); tendem a conseguir filtrar apenas aquilo que tem relevância para a tarefa, de forma a tornar a decisão mais célere (Shanteau & Gaeth, 1981); têm uma maior facilidade em lidar com a adversidade do que um principiante (Shanteau, 1987), manifestando uma notória capacidade de abstração, mesmo quando a situação não está a correr bem, conseguem manter-se focados no objetivo da tarefa. Este aspeto pode explicar a capacidade superior dos especialistas trabalharem sob condições stressantes, face aos principiantes; os decisores experientes são bastante flexíveis, sabem quando e como adaptar as suas opções e criar soluções alternativas; e, apresentam um forte senso de responsabilidade e vontade de assumir as suas decisões (Gonçalves, 2014).

Contudo, não podemos afirmar que o desempenho do especialista é em absoluto superior ao do principiante. As fragilidades que podemos destacar em relação aos especialistas estão relacionadas: com a dificuldade que, por vezes, demonstram em articular e transmitir o seu conhecimento, uma vez que grande parte dele é tácito, acumulado através das suas experiências pessoais (Chi, 2006); com o fato de alguns especialistas só possuírem conhecimentos em domínios muito específicos, o que os torna dependentes do contexto em que se encontram; e, por fim, o risco dos especialistas começarem a sobrevalorizar os seus conhecimentos naquele domínio, tornando-se demasiado confiantes e negligenciando os detalhes (Chi, 2006).

2.1.1 o modelo da primeira opção reconhecida (RPD), a análise da tarefa cognitiva (CTA), as heurísticas RAWFS, a incerteza e o erro.

O modelo RPD foi um dos modelos identificados por Lipshitz et al. (2001), na Conferência sobre NDM, realizada em 1989.

Este modelo combina simulação mental com reconhecimento de padrões. O RPD foi desenvolvido com base na análise da tarefa cognitiva dos bombeiros, cuja investigação descritiva estava desenhada com vista a compreender melhor como os comandantes experientes lidavam com a pressão do tempo e com a incerteza (Lipshitz et al., 2001; vd. Klein, 1998). Este estudo revelou que os comandantes avaliam o decurso da ação usando a simulação mental para imaginar como é que a situação irá evoluir no caso concreto. Se a solução pensada resultar, eles colocam-na em prática, caso contrário adaptam-na ou simplesmente procuram outra solução. Este processo exemplifica a noção de *satisficing* de Simon (1955).

No entanto, este modelo apenas resulta quando existe razoável experiência por parte do decisor, quando este se encontra sob pressão de tempo e em contextos de incerteza ou onde os objetivos estejam mal definidos, não devendo ser utilizado em situações onde as justificações são necessárias, nem em casos onde as visões das diferentes partes interessadas têm que ser levadas em conta e ponderadas (Lipshitz et. al., 2001).

A CTA consiste no método utilizado para desenvolver o RPD. De acordo com Gordon e Gill (1997, p. 131), “a CTA aborda a necessidade de capturar o conhecimento e o processamento usado pelos especialistas na realização de tarefas nos seus postos de trabalho”. Entretanto, Clark, Feldon, VanMerrienboer, Yates e Early (2008, p. 578) acrescentam que a CTA “usa uma variedade de estratégias de entrevista e observação para capturar uma descrição do conhecimento que os especialistas usam para executar tarefas complexas”.

Este método decompõe-se em cinco passos seguintes: recolha de conhecimento preliminar através do recurso a técnicas de entrevista, observação e análise documental; análise da informação recolhida para identificação do tipo de conhecimento necessário na realização de cada tarefa; aplicação de métodos específicos de extração do conhecimento identificado na etapa anterior, tais como entrevistas ou protocolos de análise; análise e verificação dos dados adquiridos, através da codificação que “deve ser relevante para o domínio e ter funcionalidade cognitiva, por outras palavras, deve codificar a informação que representa pistas perceptivas, pontos de decisão e avaliações de situação” (Clark et al., 2008, p. 538); por fim, a formatação dos resultados para a aplicação pretendida.

Além dos modelos acima apresentados, é ainda pertinente abordar as Heurísticas-RAWFS (*Reduction, Assumption based reasoning, Weighing pros e cons, Forestalling, and Suppression*) (Lipshitz, et al., 2001; van den Heuvel, Alison & Power, 2014), que surgiram devido à necessidade de perceber como os decisores lidam com a incerteza.

A incerteza foi definida por Lipshitz e Strauss (1997) como um sentimento de dúvida que bloqueia ou atrasa a ação. Estes autores identificaram três tipos básicos de incerteza: compreensão inadequada; informação incompleta; e, alternativas indiferenciadas.

A RAWFS consiste num conjunto de cinco heurísticas propostas enquanto estratégias utilizadas pelos decisores para lidar com a incerteza (Lipshitz & Strauss, 1997). Estas heurísticas são: a redução da incerteza (através da pesquisa de informação adicional); o raciocínio baseado em suposição (como forma de preencher a informação em falta); a avaliação de prós e contras de pelo menos duas alternativas concorrentes (de modo a obter a utilidade subjetiva esperada de cada opção); a prevenção/antecipação de situações inesperadas (preparando-se para o pior cenário); e, a supressão de incerteza (ignorando dúvidas ou informações conflitantes) (van den Heuvel et al., 2014).

van den Heuvel et al. (2014) realizaram um estudo com polícias, num cenário de negociação de reféns. Este estudo tinha como finalidade compreender como é que uma equipa de polícia estratégica pode utilizar estratégias específicas para minimizar a incerteza em diferentes fases de tomada de decisão, de forma a promover uma tomada de decisão resiliente e gerir eficazmente um incidente crítico de alto risco.

Os resultados ilustram que, ao avaliar situações dinâmicas e de alto risco, as equipas de polícias lidam com a incerteza invocando estratégias de redução da incerteza, pedindo informações complementares e interactivamente atualizando essas informações usando a “reflexão na ação”, com base na experiência anterior. Posteriormente evoluem para uma fase de “raciocínio baseado em suposição”, a fim de simularem mentalmente os seus cursos de ação, e identificarem a alternativa preferida “pesando os prós e contras” de cada opção. No caso de a incerteza persistir durante a fase de execução do plano, esta é gerida pela “redução”, confiando em planos e procedimentos operacionais padrão ou através da "prevenção/antecipação", adiando intencionalmente a decisão e criando planos de contingência para os piores cenários.

Os investigadores em NDM salientam também a importância de se ter em conta o erro no processo de tomada de decisão. O erro está intimamente relacionado com a incerteza, uma vez que quanto maior a incerteza, maior a probabilidade de se cometer um

erro. Klein (1998) define três categorias de erro de decisão: a falta de experiência do decisor; a pobre simulação mental (resultantes do processo cognitivo do decisor); e, a falta de informação, que resulta do contexto envolvente da decisão. Neste sentido, o erro pode funcionar como um fator útil de alerta, indicando onde se pode melhorar o desempenho do decisor (Lipshitz, et al., 2001).

É ainda de salientar que a investigação em NDM pode ter várias aplicações, nomeadamente, constitui uma base para o desenvolvimento da formação, para a mudança organizacional e de processos, e para a conceção dos sistemas que apoiam o desenvolvimento de competências (Ross, Shafer, & Klein, 2006).

3. A Atuação Policial

3.1 o conceito de polícia e a atividade policial.

A polissemia do conceito de Polícia introduz dificuldades na definição de um conceito consensual, desde logo, devido à sua evolução no tempo e no espaço. Diversos autores têm procurado defini-lo, recorrendo a várias áreas do conhecimento, nomeadamente às ciências jurídicas e a sociologia.

A vida em sociedade conduziu à necessidade de o homem se organizar e de criar regras que garantissem a manutenção de uma ordem social. É com este propósito que o homem abdica de parte dos seus direitos a favor do Estado, com o objetivo de construir um poder político com capacidade para garantir a ordem e a paz (Amaral, 2010).

A polícia constitui a face mais visível do sistema formal de controlo, aquela que mais presente está no quotidiano dos cidadãos, logo também está mais sujeita ao escrutínio destes, sobretudo porque muitas das decisões e ações que realizam podem ter implicações nos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos.

Em sentido lato e num quadro jurídico-constitucional para responder à questão “O que é a Polícia?” partimos da seguinte ideia:

é actividade de natureza executiva [não significa que esteja ao serviço do Governo, a Polícia está ao serviço do Povo e da democracia] – ordem e tranquilidade públicas e administrativa – dotada de natureza judiciária no quadro de coadjuvação e de prossecução de actos próprios no âmbito da legislação processual penal – cuja função jurídico-constitucional se manifesta na concreção da defesa da legalidade

democrática, da garantia da segurança interna e da defesa e garantia dos direitos dos cidadãos e da prevenção criminal quer por vigilância quer por prevenção criminal *stricto sensu*, podendo para cumprimento daquelas funções fazer uso da força – *coacção* – dentro dos limites do estritamente necessário e no respeito pelo Direito e pela pessoa humana. (Valente, 2014, p. 106)

No cumprimento dessas funções, além da legitimidade normativa, a polícia deve ter também uma legitimidade sociológica, sendo esta a “vontade do povo que se desenvolve para a vontade do cidadão” (Valente, 2012, p. 257). Significa isto que a atividade policial está legitimada pela lei mas também se encontra subordinada à lei, “devendo ser promotora e defensora da dignidade da pessoa humana e deve agir como rosto da vontade do povo para que seja construtora de um Estado de direitos humanos, assente na liberdade, na justiça e na solidariedade”. (Valente, 2012, p. 257)

A atividade policial não se esgota no texto das leis que versam sobre polícia, é uma atividade complexa que oscila entre as demandas do Governo, as demandas da comunidade e as demandas dos cidadãos. Se recorrermos às diversas áreas científicas encontramos diferentes visões da polícia e do seu trabalho, nomeadamente,

Na criminologia um elemento policial é um gestor das ruas e o policiamento é parte do sistema que define crime e criminosos, decidindo, via exercício da discricionariedade quais as leis que devem ser aplicadas e quais as ignoradas; na filosofia, o policiamento é um processo que define os erros morais e que torna claro as respetivas consequências; na ciência política, o agente policial é um gestor de conflitos, um mediador de disputas entre indivíduos e instituições, visando o policiamento a preservação do *status quo*, um mecanismo através do qual o Estado exerce, internamente, o monopólio da força legítima; na psicologia, o policiamento é o processo de gerir o comportamento de grupos; na sociologia, o policiamento é uma parte do sistema de controlo social; na história social, o policiamento é parte

do processo através do qual se faz alterações às definições do comportamento aceitável. (Tupman & Tupman, 1999, p. 18)

O conceito de polícia pode também ser analisado numa perspetiva tridimensional, onde destacamos a Polícia em sentido orgânico, a Polícia em sentido formal e Polícia em sentido material (Raposo, 2006; Dias, 2012). Quanto ao primeiro sentido a polícia pode ser definida como uma organização incumbida de reprimir as ações contrárias à lei e aos regulamentos, e de evitar movimentos coletivos que coloquem em risco a ordem social nas cidades (Monet, 2002). Quanto ao segundo sentido a Polícia corresponde “aos poderes desenvolvidos pela polícia em sentido funcional e orgânico, não apenas no exercício de polícia administrativa geral, mas também quando exerce a polícia administrativa especial e a polícia judiciária” (Dias, 2012, p. 76).

Quanto ao terceiro sentido, a Polícia é entendida como “a actividade da administração pública que consiste na emissão de regulamentos e na prática de actos administrativos e materiais que controlam condutas perigosas dos particulares com o fim de evitar que estas venham ou continuem a lesar bens sociais cuja defesa preventiva através de actos de autoridade seja consentida pela ordem jurídica” (Correia, 1994, p. 393).

Acresce ainda nestas definições realçar a necessidade da Polícia desempenhar um papel cada vez mais interativo e proactivo com diversos parceiros sociais, pois, muitos dos problemas com que se depara no exercício das suas funções, são problemas que requerem soluções multidisciplinares, por exemplo, a resolução de situações de violência doméstica, de maus tratos a idosos, de *bullying* nas escolas ou de gestão de multidões em grandes eventos, não se esgotam apenas com a aplicação da lei penal. É igualmente importante que a Polícia acompanhe a evolução da sociedade, tendo em conta as exigências que lhe são feitas e os diferentes contextos nos quais tem que atuar:

Uma polícia “fechada no seu castelo” ficará desfasada do contexto cultural e sócio-criminógeno em que se insere, será ultrapassada pelos acontecimentos e prestará um mau serviço. A polícia para desenvolver a sua missão com eficácia, terá que conhecer as especificidades das comunidades e respectivos líderes, dos grupos étnicos e religiosos, das culturas e subculturas, dos usos e costumes, dos idiomas e

dialectos, das formas de criminalidade, dos *modi operandi*, das incivildades, das novas tecnologias utilizadas para o cometimento de delitos. (Elias, 2014, p. 6)

3.2 *a discricionariade.*

A discricionariade é um tema transversal à atividade policial e muito pertinente quando abordamos o tema da tomada de decisão policial. A decisão de agir ou não, como, quando e com que meios, são questões que se levantam, não só porque os polícias estão sujeitos a condicionantes legais e factuais (por exemplo a falta de meios), como se verificam também resistências decorrentes das próprias concepções ideológicas e representações teóricas dos polícias (Dias & Andrade, 1992). A Polícia pode proceder à descoberta e detenção de delinquentes de forma proactiva ou, simplesmente, atuar quando a prova lhe é oferecida; a polícia pode, perante uma infração ao código da estrada, levantar um auto de notícia por contraordenação ao infrator, ou apenas esclarecê-lo, ou admoestá-lo. Neste sentido, a questão fundamental que se coloca em sede de discricionariade policial não é tanto a de saber se existe uma discricionariade policial, mas qual a sua dimensão no caso concreto.

A discricionariade em sentido sociológico diz respeito ao “espaço de liberdade que goza a acção concreta da polícia e que ultrapassa largamente as margens dentro das quais a lei permite a intervenção de considerações de oportunidade da polícia” (Dias & Andrade, 1992, p. 446). Para Sousa (2009), o espaço de liberdade de que a Polícia goza, na sua atuação, será sempre uma liberdade objetiva e não subjetiva, ou seja, trata-se de uma liberdade para a realização da justiça no caso concreto e não para a realização de caprichos pessoais. A PSP integra a Administração Pública e, assim sendo, está subordinada aos princípios da igualdade, proporcionalidade, legalidade, entre outros. “É no domínio da legalidade da actuação policial que se coloca a questão central do grau de vinculação da autoridade policial à lei e ao direito” (Sousa, 2009, p.216).

Neste campo são apresentadas três teses: a tese clássica, sustentada por grande parte da doutrina e jurisprudência, segundo a qual o gozo de uma ampla liberdade de atuação pela autoridade policial visa poder reagir atempada e adequadamente às circunstâncias permanentemente mutáveis com que se defronta no dia-a-dia; a tese mista tradicional, de acordo com a qual, em princípio, a atuação das forças policiais é livre quando previne o perigo, podendo imperar o princípio da oportunidade e vinculada quando persegue o crime, imperando o princípio da legalidade; a tese mista reelaborada, mais

ligada à atividade policial, defende que, por vezes, as circunstâncias do caso concreto exigem a aplicação do princípio da oportunidade mesmo no âmbito processual-penal, para poder combater eficazmente certas formas de criminalidade organizada (Sousa, 2009).

À luz da Constituição e do Estado de direito, a discricionariedade deve ser entendida como indispensável à adequada prossecução da função administrativa em geral e de prevenção do perigo em especial, ou seja, como um meio de otimização da função administrativa. Assim sendo, permite à Polícia, em caso de colisão com outros bens ou tarefas, dar prioridade ao mais importante e mais urgente e relegar para segundo plano o que pode esperar, permite a escolha do momento a intervir e a escolha dos meios humanos e materiais a utilizar na intervenção, sempre subjugada ao respeito pelas normas e princípios que caracterizam o bom desempenho da função policial.

Sobre este assunto, Banton (1964) identificou diversas fontes que demonstram ter maior peso aquando do recurso à discricionariedade: a formação do elemento policial; o exemplo dos colegas; os conselhos ou instruções dos superiores hierárquicos; o conhecimento do tipo de casos que os tribunais costumam aceitar; e, um senso de julgamento decorrente de uma consciência do ponto de vista do público. Com exceção da formação, Banton (1964) considera que as restantes são desenvolvidas durante o processo de aquisição de experiência na prática policial.

Outros autores realçaram ainda a existência de diferenças entre elementos policiais com experiência e elementos novatos, nomeadamente, os elementos com menos experiência apresentam maior tendência para basearem a sua atuação nos normativos legais, recorrendo muito menos vezes ao seu poder discricionário (Stradling, Tuohy, & Harper, 1990).

Em suma, verificamos que a tomada de decisão pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo o poder discricionário dos elementos policiais, daqui resulta a necessidade de se estudar esta temática, observando os elementos policiais em ambientes reais.

3.3 os grandes eventos desportivos e a manutenção da ordem.

Os grandes eventos são acontecimentos que se revestem de grande complexidade. Se, por um lado, são acontecimentos planeados, por outro, as suas características, aliadas aos cenários em que ocorrem podem desencadear a ocorrência de situações inopinadas que exigem respostas imediatas.

De forma a enquadrarmos conceptualmente o problema dos grandes eventos, tivemos em consideração a definição operacional proposta no programa para a Coordenação Nacional de Programas de Investigação e Políticas sobre Segurança de Grandes Eventos - EU-SEC II (2011, p. 27):

Um grande evento é um evento previsto que, pelo menos, deve ter uma das seguintes características: (1) Significado político, histórico ou popularidade; (2) Grande cobertura dos media e/ ou participação internacional dos media; (3) Participação dos cidadãos de diferentes países e/ou possíveis grupos alvo; (4) Participação de dignatários ou VIPs; (5) Elevado número de pessoas. E provoca ameaças potenciais podendo requerer, por isso, a cooperação e apoio internacional.

Quanto à complexidade dos grandes eventos, é provável que solicitem a criação de uma resposta extraordinária e possivelmente temporária. As estruturas e os procedimentos existentes podem não ser suficientes e pode ser necessário criar um novo projeto organizacional, planear uma maior diversidade de opções táticas para resolver problemas que possam surgir e afetar o decorrer do evento, envolver de novo pessoal e logística, coordenar e unir diferentes forças e outros esforços extraordinários (EU-SEC II, 2011).

Os grandes eventos podem ainda ser categorizados em quatro tipologias: (1) Eventos desportivos (por exemplo, Jogos Olímpicos/Campeonatos Mundiais); (2) Eventos políticos (por exemplo, Cimeiras/Visitas de Estado); (3) Eventos culturais (por exemplo, festivais); e, (4) Outros eventos, como conferências científicas ou exposições comerciais.

Cingindo-nos aos eventos desportivos, objeto do nosso trabalho, estes podem ser definidos como:

todos os acontecimentos desportivos que têm a capacidade de mobilizar o interesse, a paixão, a atenção de grandes quantidades de pessoas, incluindo os atletas e os profissionais das diversas áreas que, directa ou indirectamente estão envolvidos na realização do evento e, naturalmente também devem ser considerados os espectadores que assistem ao espetáculo desportivo, quer os que presenciam a

actividade no recinto desportivo quer os que acompanham os acontecimentos através dos meios de comunicação disponíveis nos diversos pontos do globo. (Felgueiras, 2009a, p. 11)

Nestes eventos podem ocorrer alterações da ordem, para as quais a Polícia deve estar preparada para dar uma resposta imediata, tomando decisões em cenários reais, complexos e com limitações de tempo. Nestes cenários, uma intervenção desajustada pode desencadear uma espiral de violência até níveis muito elevados e com consequências em diversos campos.

A ordem pública constitui, por assim dizer, a essência de uma polícia de segurança pública. Os dispositivos de ordem pública são hoje escrutinados de forma massiva e intensa, sobretudo nas manifestações públicas de protesto mais simbólico e nos grandes eventos, quer pela comunicação social (com recurso a telemóveis para fotografar ou filmar), quer pelos grupos radicais (em alguns casos com emissão de imagens em *streaming* para a internet). Procura-se muitas vezes, expor situações hipotéticas de uso excessivo da força, algum comentário desenquadrado de um agente de autoridade, alguma actuação que viole pressupostos legais. (...) [Assim] a ordem pública não é (nem pode ser) a antítese dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos nos chamados Estados de direito democráticos, mas sim um pilar para que o usufruto desses direitos não seja perturbado. (Elias, 2014, pp 8-9)

Precisamente para evitar a ocorrência de fenómenos violentos que comprometam a realização da competição desportiva por Portugal, a organização do campeonato da europa de futebol (EURO 2004) constituiu um enorme desafio e teve um enorme impacto nas pessoas e nas organizações dos diferentes órgãos e agências da administração pública portuguesa (Felgueiras, 2009a).

Da organização deste grande evento desportivo resultou também a definição de uma filosofia de intervenção policial que serve de guia até aos dias de hoje. Esta filosofia

baseou-se numa abordagem preventiva e proactiva, tendo sido adotado para o EURO 2004 um modelo de atuação policial de baixo perfil (*low profile*), cujas principais características são: (1) orientação da atividade policial para facilitar comportamentos legítimos; (2) adoção de uma postura não confrontacional; (3) dispositivo policial de baixa visibilidade; (4) definição de situações de utilização da força enquanto ações rápidas e direcionadas para a fonte dos problemas (Felgueiras, 2009a).

Foi também definido para Portugal que a postura das forças policiais deveria ser amigável e apaziguadora, posicionando Portugal como anfitrião, recebendo todos os adeptos como convidados, para as situações normais, considerando que a normalidade diz respeito à ausência de situações de tensão ou de violência. A Polícia deveria também fundamentar a sua atuação no diálogo com os adeptos, nomeadamente, quanto aos limites de tolerância aceites pela polícia e quanto aos meios e formas de intervenção policial.

Perante cenários da alteração da ordem pública “o principal objectivo que orienta a estratégia e acção do Estado consiste na gestão dos níveis de violência, por forma a que a situação retorne ao estado de normalidade” (Felgueiras (2009b, p 146), sendo que esta estratégia observa-se mais eficaz, no interior dos Estados democráticos, do que a adoção de uma postura meramente reativa, o que pode ser corroborado pelo “aumento da minúcia com que as polícias modernas preparam as acções de policiamento de grandes eventos” [tendo por base o modelo de atuação já indicado]” (Felgueiras, 2009b, p 146).

3.3.1 as equipas de intervenção rápida no âmbito dos grandes eventos.

Como já referimos, a atividade de polícia administrativa tem como fim principal a ordem pública. De acordo com Clemente (2009, p. 125), desta finalidade de manutenção da ordem pública decorre “a aplicação de novas táticas de intervenção rápida, perante a ocorrência de incidentes na via pública; no caso particular da PSP, isso sucede através das Brigadas de Intervenção Rápida [BIR]”. Cada BIR é composta por um número de Equipas de Intervenção Rápida (EIR) que pode variar, conforme as Divisões policiais de pertença. A organização e o funcionamento das EIR, bem como as suas normas de atuação e procedimentos encontram-se definidos na Norma de Execução Permanente (NEP) OPSEG/DEPOP/04/03, de 26 de Setembro de 2000, da Direção Nacional da PSP.

Por EIR entende-se as equipas existentes nos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto, e nos Comandos que as venham a criar em função das necessidades operacionais e da realidade criminal. São equipas em serviço de patrulha que efetuam o

reforço e o apoio ao policiamento normal, o reforço ou apoio nos dispositivos policiais durante eventos de grande envergadura, em que é necessário o empenhamento de um elevado número de efetivos policiais, ou noutros serviços, desde que determinados superiormente.

O Plano de Segurança da PSP para o EURO 2004 (in Felgueiras, 2009a) definiu cinco níveis de intervenção policial, adequando o dispositivo empregue à situação e à probabilidade de utilização da força. A intervenção das EIR está prevista no nível dois (perante multidões; sem incidentes ou com pequenos incidentes; baixa agressividade e media probabilidade de utilização da força) e três (perante incidentes agressivos com muitos intervenientes e alta probabilidade de utilização da força). (Anexo 2)

Ao nível dos policiamentos desportivos, cingimo-nos à 3.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, onde realizámos o presente estudo. Nesta Divisão policial as BIR são compostas por seis EIR e cada EIR tem no mínimo seis elementos (um Chefe e cinco Agentes). As equipas nomeadas em regime de serviço público dependem diretamente do Comandante do Policiamento e do Chefe da Área Operacional da Divisão (CAO), também integrado no policiamento.

Aquando da realização do *briefing* que antecede os eventos desportivos os Chefes de cada EIR recebem instruções genéricas do CAO, em termos de posicionamento no terreno, tempos (*timings*) e missões atribuídas, que podem incluir o acompanhamento dos autocarros das equipas de futebol para entrar no estádio; a realização de perímetros de segurança; o controlo e monitorização de adeptos de risco, entre outras superiormente determinadas. No terreno, cada Chefe coordena a própria equipa mas sempre devidamente enquadrado no policiamento, devendo, sempre que as condicionantes de tempo e espaço o permitam, comunicar via rádio as intervenções que pretende realizar, para que sejam superiormente validadas.

Estipula ainda a NEP que nas suas funções de patrulhamento e reforço, os elementos das EIR devem encontrar-se, sempre que possível, próximos uns dos outros/agrupados, de forma a permitir a sua pronta deslocação em situações de emergência, para o apoio do policiamento. Cada EIR atua como um todo, não existindo intervenções isoladas. As intervenções são executadas à ordem do superior hierárquico (Chefe de equipa ou Comandante de Policiamento, quando enquadrados em policiamentos).

Os elementos que integram as equipas recebem (em tempo oportuno) formação específica, através da frequência do Curso de Técnicas de Intervenção Policial – Módulo

de Intervenção Rápida que os dota de conhecimentos e sinalética específica em matéria de ordem pública.

Estas equipas têm um elevado grau de prontidão e rapidez de intervenção em situações de emergência e de reforço do policiamento, numa perspetiva de complementaridade, não prejudicando assim as missões específicas e genéricas do Corpo de Intervenção (CI), de acordo com a Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto [que prova a orgânica da Polícia de Segurança Pública].

4. O problema de investigação

Verificamos que no quotidiano são tomadas constantemente decisões com diferentes graus de importância e que são vários os fatores que podem interferir no processo de tomada de decisão.

Os primeiros estudos na área da decisão apresentavam uma visão do homem possuidor de capacidades cognitivas ilimitadas quer ao nível da recolha de informação quer do seu processamento sendo “plenamente informados sobre todas as opções possíveis para as suas decisões e de todos os possíveis resultados das suas opções de decisão” (Polic, 2009, p. 80). No entanto, esta visão do homem detentor de capacidades sobrenaturais foi questionada dando origem a outras teorias. Se o homem não era capaz de processar toda a informação existente e tomar decisões ótimas, então como se processava a tomada de decisão?

Perante a complexidade do mundo e os seus constrangimentos cognitivos, o decisor não usa uma estratégia de otimização, contentando-se com uma solução satisfatória, suficiente, recorrendo a estratégias de simplificação para lidar com a maioria das situações. Em condições de pressão de tempo, isto pode levar a pesquisar pouca informação e a decidir com base num único elemento informativo, considerando as características da estrutura do ambiente em que ocorre (Pais, 2011). Se por um lado o recurso a heurísticas ou atalhos cognitivos permite ganhar eficácia, reduzindo o esforço cognitivo, por outro, pode resultar em enviesamentos e erros nas avaliações e decisões que se tomam.

Os elementos policiais além das limitações cognitivas comuns a todos os seres humanos desenvolvem a sua atividade num ambiente complexo, incerto e mutável, vendo-se muitas vezes na necessidade de tomar decisões sob pressão de tempo. Algumas dessas decisões, embora tomadas de forma rotineira, são decisões importantes que afetam a vida das pessoas (Bennel, 2005). Enquanto decisores, “sujeitam-se [ainda] um constante cerco social e político, amplificado pela comunicação social que transmite informação muitas

vezes plena de juízos de valor, originando uma progressiva descrença e questionamento na/da atividade policial” (Pais, 2011). Estes efeitos da transmissão de informação pelos órgãos de comunicação social tornam-se ainda maiores se estivermos perante um evento com magnitude suficiente para ser transmitido ao público em tempo real, com observações e escrutínio em direto dos desempenhos dos decisores, que muitas vezes têm que tomar decisões críticas em cenários de grande complexidade e incerteza (Rake & Nja, 2009).

No caso concreto da nossa investigação, pretendemos estudar como são tomadas decisões por elementos policiais experientes, em ambientes reais, nomeadamente, no âmbito do policiamento de grandes eventos desportivos. Os grandes eventos revestem-se de grande importância uma vez que são expressões simbólicas de uma sociedade predominantemente urbana e o seu nível de complexidade, ameaça, risco e, principalmente, o nível de vulnerabilidade, são consequências diretas do facto de ocorrerem sobretudo nessas áreas urbanas, onde vários bens e cidadãos precisam ser protegidos contra possíveis danos colaterais de qualquer incidente (GCS/MAI cit. in EUSEC II, 2011).

Com base no acima descrito e de forma a mitigar a falta de investigação nacional nesta temática, realizámos um estudo qualitativo sobre a tomada de decisão aplicada à atividade policial, no âmbito da Linha de Investigação do Laboratório de Grandes Eventos, do Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, replicando os estudos realizados por Alves (2013) e por Gonçalves (2014), os quais optaram por uma abordagem naturalista da tomada de decisão.

Com a realização deste trabalho visa-se descrever o processo a tomada de decisão de decisores policiais experientes no policiamento de grandes eventos desportivos, nomeadamente, responder às seguintes questões de investigação: (1) Em que fatores os decisores policiais suportam as suas decisões?; (2) Qual a informação que seleccionam como relevante para a sua tarefa?; e (3) Como lidam com a incerteza?.

II – O Método

1. O Estudo Qualitativo Descritivo

A opção por estudos de natureza quantitativa ou qualitativa remete para as características do objeto em estudo. Não existe uma melhor forma de estudar os fenómenos sociais e humanos, o que se deve procurar é o método mais adequado para o que se pretende estudar, tendo presente que “num determinado estudo, todos os passos devem ser claros e justificados, proporcionando, por exemplo, a sua réplica por outros investigadores” (Pais, 2004, p. 251).

Realizámos um estudo descritivo de maneira a tornar possível compreender melhor o processo de tomada de decisão policial no âmbito dos grandes eventos desportivos. Optámos por recorrer a métodos qualitativos uma vez que estes “na área das ciências sociais são direccionados para procedimentos centrados na investigação em profundidade” (Santo, 2010, p. 25) e são adequados à investigação de problemas pouco estudados ou de problemas complexos, compostos por muitos fatores.

Este trabalho, tendo por base a tomada de decisão naturalista, implica a observação dos decisores policiais no seu ambiente natural, tornando-se então necessário o recurso a “métodos que identifiquem as regras do domínio do conhecimento, os processos cognitivos e perceptivos, a situação, a tarefa e a estratégia necessária, utilizando-se modelos da antropologia, etnografia, ciência cognitiva” (Lipshitz et al., 2001, p. 343), bem como análise de conteúdo.

Toda a curiosidade científica em obter respostas para um determinado problema deve obedecer a um método, ou seja, “uma estratégia integrada de pesquisa que organiza criticamente as práticas de investigação, incidindo nomeadamente sobre a selecção e articulação das técnicas de recolha e análise da informação” (Costa, 2009, p.129).

Uma vez que vamos replicar os estudos de Alves (2013) e Gonçalves (2014), é utilizado o mesmo método, bem como os instrumentos de recolha de dados por eles utilizados, nomeadamente, a observação em contexto natural e a aplicação do protocolo *think aloud*, visto que uma das formas frequentemente utilizada para obter informação sobre os processos cognitivos do ser humano é acedendo aos estados internos dos sujeitos através de métodos verbais (Ericsson & Simon, 1993).

2. O enquadramento

O presente trabalho de investigação insere-se numa Linha de Investigação do Laboratório de Grandes Eventos (Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna) que visa incrementar a investigação sobre a tomada de decisão e a atividade policial no âmbito dos grandes eventos.

3. Os participantes

Os participantes são decisores experientes envolvidos no policiamento de grandes eventos desportivos na 3ª Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa, mais concretamente os oficiais responsáveis pelo planeamento desses eventos e os chefes das Equipas de Intervenção Rápida (EIR), os quais atuam nas restantes fases deste tipo de espetáculo, no interior e/ou exterior dos estádios.

Os elementos que constituem as EIR, como já mencionámos, recebem formação específica para o desempenho das suas funções e têm equipamento de proteção individual e material específico para a manutenção e reposição da ordem pública. No caso concreto, as EIR que participaram no estudo conhecem a área onde decorrem os grandes eventos futebolísticos e possuem experiência no seu policiamento, de tal modo que sempre que existem EIR provenientes de outras Divisões policiais, os Chefes das EIR da 3ª Divisão são responsáveis pelo enquadramento dos Chefes das restantes EIR no terreno.

Quanto à sua caracterização, os participantes são na sua totalidade do género masculino e as suas idades situam-se entre os 38 e os 49 anos de idade. O tempo de serviço efetivo prestado na PSP varia entre 12 e os 25 anos de idade e encontram-se a desempenhar funções nas EIR entre os 4 e 14 anos, tendo-se procurado, assim, trabalhar com elementos muito experientes.

Desse modo, pretendeu-se dar cumprimento à premissa da experiência, tornando-se esta um fator decisivo em todo o processo, na medida em que “só aqueles que sabem algo sobre a área farão as opções de alto risco” (Klein, 1998, p. 15).

4. O Corpus

De acordo com Bardin (2011, p. 122), “o *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”, sendo que a escolha do universo de documentos para análise deve corresponder aos documentos suscetíveis de fornecer informação sobre o problema levantado.

Para a realização deste estudo foram criados cinco *corpus* distintos, relativos aos seis policiamentos desportivos acompanhados pelo investigador, realizados nos estádios da área da 3.^a Divisão policial de Lisboa, nomeadamente, jogos de equipas cimeiras do campeonato ou competições que envolvam equipas estrangeiras, assim implicando grande afluência de espectadores e, logo, de complexidade acrescida: quatro jogos da competição - Liga dos Campeões (*UEFA Champions League*); um jogo da competição - Taça de Portugal; e, um jogo da competição - Liga NOS.

O primeiro *corpus* é composto pelos dados recolhidos no planeamento dos eventos; o segundo, formado pelos dados recolhidos nas ordens de operações; o terceiro, constituído pelos dados obtidos através do *think aloud*; o quarto diz respeito aos dados recolhidos através da técnica de observação; e, o quinto engloba os dados recolhidos nos relatórios de policiamento desportivo.

5. Os Instrumentos de Recolha de Dados

5.1. observação.

Do ponto de vista metodológico, a observação permite entender como os processos são desenvolvidos, na medida em que possibilita examinar um fenómeno com atenção de modo a captar todos os seus pormenores (comportamentos passíveis de ser observados). Conforme referem os autores Ketele e Roegiers (1993, pp. 22-23), “observar é um processo que inclui a atenção voluntária e a inteligência, orientado por um objetivo final ou organizador e dirigido a um objeto para recolher informações sobre ele”. Trata-se, assim, de uma técnica de recolha de informação enquadrada por um ambiente natural de modo a proporcionar a experiência direta com os fenómenos em estudo.

Segundo Godoy (1995, p. 61), “a melhor maneira de se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados”. Nessa medida, a observação de campo é essencial para se conseguir chegar mais perto da perspetiva dos observados, pois possibilita “descobrir” aspetos novos aos olhos do investigador, bem como permitir a recolha de informação que de outro modo se torna inexequível.

A não intervenção no processo em análise é um dos seus traços distintivos. “Os observadores não manipulam nem estimulam os seus objetos [limitam-se a seguir] o fluxo do evento” (Adler & Adler, 1994, p. 378). Desse modo, e atendendo ao objetivo do nosso estudo, a nossa opção passou por uma observação não participante para não manipular o

normal desenvolvimento da tarefa executada pelos elementos policiais, nem influenciar o seu processo de tomada de decisão.

5.2 *think aloud*.

De acordo com Jaspers, Steen, Van Den Bos e Geenen (2004), o protocolo *think aloud* ou “pensar alto”, consiste em pedir aos sujeitos para pensarem alto enquanto resolvem um problema ou desempenham uma tarefa. Este método, tradicionalmente, teve aplicações na investigação psicológica e educacional sobre os processos cognitivos, mas tem sido também utilizado para a aquisição de conhecimentos no contexto da produção de conhecimento baseado em sistemas computacionais.

Em muitos casos este método consiste na única fonte de informação sobre os processos cognitivos uma vez que disponibiliza informação direta sobre os pensamentos produzidos durante a realização de uma tarefa.

Os protocolos *think aloud* realizam-se instruindo os sujeitos para que resolvam um problema pensando em voz alta, ou seja, verbalizando diretamente o que estão a pensar, utilizando instruções muito curtas, fazendo referência a um procedimento que se supõe que seja familiar para os participantes, por exemplo, “Tente pensar alto. Eu suponho que o faz muitas vezes quando está sozinho e a trabalhar num problema” (Duncker, in Ericsson & Simon, 1993, p. 80). Assim sendo, o protocolo fornece dados em bruto, os quais requerem análise e interpretação para se compreender a forma como os sujeitos realizam as tarefas.

Jaspers et al. (2004) apresentaram um modelo simplificado do sistema cognitivo humano para explicar a forma como estes protocolos são obtidos. De acordo com estes autores, a principal noção do modelo é a seguinte: o sistema cognitivo humano compreende vários tipos de memória, com diferentes capacidades de armazenamento e de recuperação. O sistema sensorial apreende a informação proveniente do meio ambiente para a memória de trabalho, assim sendo, correntemente a informação ativa encontra-se na memória de trabalho. Além desta informação ativa filtrada pelo sistema sensorial, existe informação que é recuperada da memória a longo prazo para a memória de trabalho. O novo conhecimento é produzido a partir destas duas fontes de informação e pode, eventualmente ser armazenado na memória a longo prazo.

Assume-se que a informação que pode ser verbalizada é a constante na memória de trabalho, ou seja, a informação que está a ser ativamente processada. O resultado (*output*) deste processo é o designado protocolo verbal. Estes protocolos são transcritos e analisados

de forma sistemática com vista ao desenvolvimento de um modelo para a tarefa específica que está a ser estudada.

Durante o *think aloud*, os sujeitos devem ser encorajados a falar constantemente. As intervenções do investigador devem reduzir-se ao mínimo, devendo este, meramente, relembrar o sujeito para que continue a falar se o mesmo começar a cair no silêncio, podendo mesmo utilizar a expressão “continue a falar”.

Embora sejam apontadas algumas críticas a este método, tais como: o processo de *think aloud* altera os processos cognitivos dos sujeitos, apenas fornece uma expressão incompleta dos mesmos e principalmente, revela informação independente, senão irrelevante, para o mecanismo atual de pensamento, Ericsson e Simon (1993, p. 62) apresentaram estudos que demonstram que “as instruções de *think aloud* não alteram de forma significativa a sequência dos processos cognitivos [e] as verbalizações atuais ou retrospectivas permitem um relato praticamente completo da sequência da informação que é gerada durante a realização das tarefas”.

5.3 *pesquisa documental.*

Para além dos instrumentos referidos, procedemos ainda à pesquisa documental, por forma a recolher uma maior quantidade de informação relevante que nos permita fazer uma melhor caracterização de todo o processo que envolve o policiamento de um evento desportivo.

Os documentos consultados foram as ordens de operações e os relatórios de policiamento desportivo. Os primeiros contêm todos os dados relativos ao evento decorrentes da fase de planeamento e que se pretendem ver implementados, a própria caracterização do evento, bem como as missões genéricas e específicas de todos os elementos envolvidos no policiamento. Os segundos fazem a análise do evento decorrido e uma avaliação em termos de atuação policial. Ambos os documentos são elaborados e/ ou validados pelo Oficial de Polícia responsável pelo evento.

6. **O Instrumento de Análise de Dados: Análise de conteúdo**

A análise de conteúdo tem sido, desde o início do século XX, uma técnica que procura auxiliar a encontrar respostas para questões ligadas à comunicação, “respostas que possam ser padronizadas, significativas, válidas e fiéis e ajudem os seres humanos a compreender melhor a sua comunicação” (Santo, 2010, p. 66). Além da área da

comunicação, a aplicação desta técnica também tem sido importante em estudos na área da sociologia, ciência política, psicologia, entre outros.

Estamos perante um instrumento muito rico com enorme capacidade exploratória e propensão para a descoberta, bem como de aplicação a diversos campos. Embora este instrumento seja mais comumente aplicado a materiais de natureza escrita e oral, também se aplica materiais de natureza pictórica, audiovisual, radiofónica, entre outras.

Devido às suas potencialidades verificamos que vários autores se debruçam sobre a sua definição. Berelson (1952) é considerado o pai desta técnica, pois enunciou os pressupostos metodológicos da análise de conteúdo, de forma sistemática e organizada que constituíram uma base sólida e incontornável para os seus utilizadores. Este investigador definiu a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que procura uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Berelson, 1952, p.18).

Krippendorff (1980, p. 21) salienta que a “análise de conteúdo é uma técnica de investigação que visa fazer inferências fiéis e válidas a partir dos dados para o seu contexto”. De acordo com Bardin (2011, p.44), a análise de conteúdo define-se como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Optámos por apresentar estas três definições pois tocam aspetos importantes para o nosso estudo, nomeadamente fazer uma descrição objetiva e sistemática e inferências de conhecimentos que sejam fiáveis e válidas.

Os instrumentos conceptuais básicos da análise de conteúdo são: as categorias, os indicadores e as unidades de análise. Para que a análise seja válida as categorias devem obedecer a determinadas regras, tais como, homogeneidade (não misturar assuntos); exaustividade (esgotar a totalidade do “texto”); exclusividade (um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes); objetividade (codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais); adequabilidade ou pertinência (devem estar adaptadas ao conteúdo e ao objetivo) (Bardin, 2011).

A aplicação da análise de conteúdo envolve três fases: a pré análise; a exploração do material; e, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 2011). A primeira fase implica a escolha dos documentos a serem submetidos à análise.

Na fase seguinte são realizadas as operações de codificação, ou seja, é o “processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo” (Holsti, 1969, in Bardin, 2011, p. 129). Nesta fase a análise de conteúdo pode utilizar um procedimento fechado, quando as categorias são definidas previamente à análise (Ghiglione & Matalon, 2001), ou um procedimento aberto se “nenhum quadro categorial teórico ou empírico serve de suporte à análise” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 210), ou ainda, um procedimento misto, “com categorias pré-definidas (...) a partir do enquadramento teórico feito, mas [mantendo] uma atitude expectante relativamente ao que os materiais iriam deixar ver, definindo-se categorias emergentes do próprio *corpus*” (Pais, 2004, p. 254).

A última fase diz respeito ao tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. “Para que as inferências sejam credíveis, os procedimentos devem sujeitar-se a diversas regras relativas à fidelidade e validade” (Pais, 2004, p. 250). Com a fidelidade pretende-se que não haja contaminação por dados exteriores àqueles que estão em análise, estando “ligada ao processo de codificação e por consequência, ao codificador e ao instrumento de codificação de que ele dispõe” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 195), devendo-se garantir uma fidelidade inter-codificador e intra-codificador (Ghiglione & Matalon, 2001). A fidelidade inter-codificador é obtida quando vários codificadores codificam o mesmo material e chegam ao mesmo resultado, enquanto a fidelidade intra-codificador é obtida quando o mesmo codificador, em momentos distintos, classifica o material da mesma forma, sendo que a complementaridade das duas torna a fidelidade completa e “permite classificar sem dificuldade a unidade de registo” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 195).

A validade pode ser definida como “a adequação entre os objectivos e os fins sem distorção dos factos” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 196), o que irá permitir ter em consideração os resultados para a “construção de teorias ou para a tomada de decisões na prática” (Pais, 2004, p. 251).

7. Procedimento

Uma vez que estamos a replicar estudos já realizados, mantivemos a nossa pesquisa no acompanhamento no terreno de decisores policiais experientes, no âmbito dos grandes eventos futebolísticos, não só durante o espetáculo desportivo propriamente dito, mas acompanhando também os momentos que o antecedem, nomeadamente, as deslocações no

terreno, reuniões na fase de planeamento e os *briefings* que representam o momento de distribuição (oral) de missões pelo efetivo que realiza o policiamento.

Foi pedida e obtida autorização (Anexo 3), para aceder a documentos reservados e para o acompanhamento das EIR da 3.^a Divisão policial do Comando Metropolitano de Lisboa.

De seguida foi estabelecido contacto com o Comandante da divisão policial em causa, bem como com o Comandante das EIR, para explicar o trabalho que iria ser realizado e o método utilizado. Precedido de cada acompanhamento dos chefes das EIR foi ainda feito um enquadramento do trabalho aos mesmos de forma a mostrar total transparência no trabalho desenvolvido e a fomentar laços de confiança entre a investigadora e os participantes.

Depois de efetuada a recolha de dados, foi aplicado um procedimento “misto” de análise de conteúdo (Pais, 2011), ou seja, partimos do quadro categorial utilizado por Gonçalves (2014) mas, mantivemos a possibilidade de abertura a novas categorias que emergissem durante a análise. Tendo-se verificado a necessidade de proceder às alterações que a seguir se descrevem e que podem ser observadas nos Anexos 4, 5 e 6.

No quadro categorial do Planeamento (Anexo 4) e da Ordem de Operações (Anexo 5) foi acrescentada a categoria Órgãos de Comunicação Social (F_PL e E_OO, respetivamente), uma vez que a informação recolhida e o evento ao qual surge associada originou a necessidade da sua criação.

No quadro categorial Relatório de Policiamento Desportivo (Anexo 6) acrescentámos quatro subcategorias: Faixas (A_RPD.3) e Cânticos (A_RPD.4) na categoria Espetáculo Desportivo (A_RPD) por se ter coletado informação que se enquadra nestes tópicos; Avaliações (B_RPD.5) na categoria Policiamento (B_RPD), uma vez que em todos os relatórios foram encontradas referências a avaliações e/ou considerações críticas sobre situações ocorridas durante o evento, não se tratando apenas de informar um resultado mas refletindo também sobre o mesmo; e, Comportamentos (C_RPD.3) na categoria Adeptos (C_RPD) tendo em conta que foi recolhida informação especificamente alusiva aos comportamentos dos adeptos. Por último, redefinimos o descritor da subcategoria Resultados (B_RPD.2) de forma a incluir a informação sobre os custos dos policiamentos desportivos.

O acompanhamento dos oficiais responsáveis pelo Planeamento e a observação e acompanhamento dos Chefes das EIR, e respetivas equipas possibilitou a recolha de informação bastante para ser submetida à análise de conteúdo.

Ao longo da análise e do tratamento dos dados foram tomadas as medidas necessárias para manter o anonimato dos participantes no estudo, bem como eliminação das datas dos jogos, nomes das equipas, nomes das claques de adeptos e demais intervenientes nos eventos desportivos observados.

Foram respeitados todos os procedimentos relativos à fiabilidade e validade, tendo havido o recurso a dois juízes independente para assegurar a verificação da fidelidade inter-codificador.

Feita a codificação de todos os materiais coletados, desenvolveu-se um procedimento estatístico simples, descritivo, para então se tornar possível a realização de inferências e interpretação final dos resultados.

III – Apresentação e Discussão dos Resultados

1. Caracterização das categorias

Os resultados seguidamente apresentados derivam de uma análise efetuada a partir de cada grelha categorial, individualmente considerada, mas também se pretendeu encontrar uma relação entre os mesmos e estudos anteriores. Tendo em conta o carácter descritivo do trabalho, e atendendo às limitações existentes, adverte-se os leitores de que os resultados apresentados devem ser lidos com alguma parcimónia, não podendo ser generalizados.

No conjunto dos cinco estudos, foram contabilizadas 9.878 unidades de registo (ur): 2.056 registadas na fase de Planeamento (Anexo 9); 4.232 obtidas nas Ordens de Operações (Anexo 10); 1.008 recolhidas através da Observação (Anexo 12); 1.130 registadas através do protocolo *Think Aloud* (Anexo 13); e, 1.452 identificadas nos Relatórios de Policiamento Desportivo (Anexo 11).

1.1. estudo I.

O primeiro estudo efetuado remete para os resultados obtidos através da análise de informação obtida na fase de Planeamento dos policiamentos desportivos (cf. Figura 1).

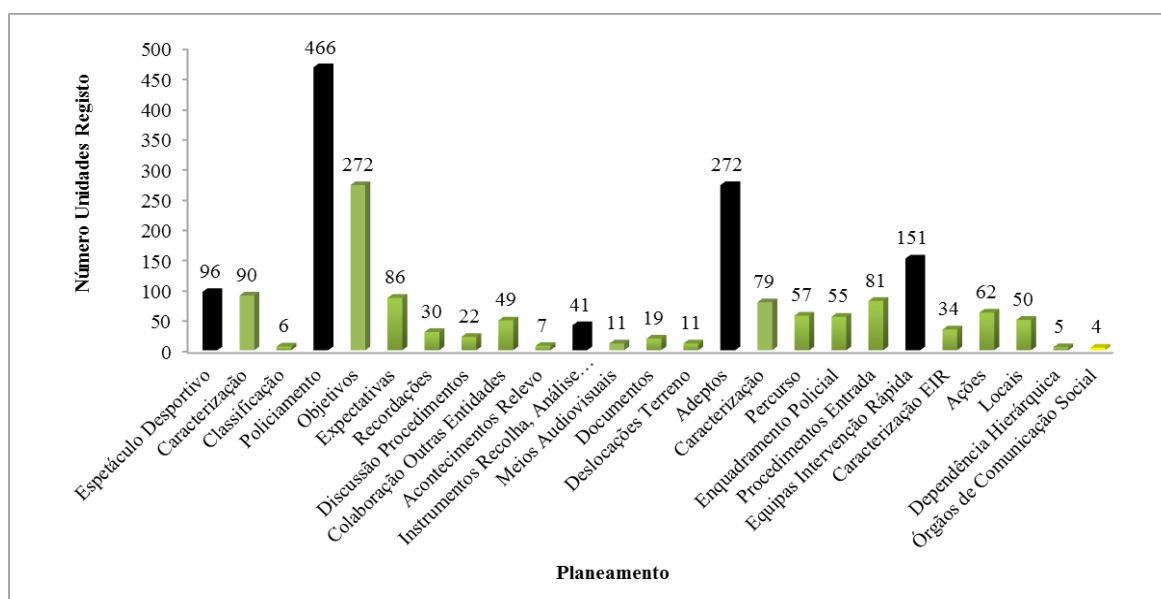


Figura 1. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento. As colunas de cor preta dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As restantes colunas referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur. A coluna a amarelo diz respeito a uma categoria que não contempla subcategorias.

A análise efetuada permite verificar que a informação mais prevalente no planeamento tem a ver com as orientações gerais do policiamento (B_PL – Policiamento), nomeadamente as referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir pelas ações efetuadas durante o policiamento (B_PL.1 – Objetivos; ex. *J_1* “Quer-se proatividade, saber antecipar as situações”; *J_2* “Pretende-se garantir a segurança das pessoas e famílias que vêm ao estádio”). Destaca-se também a informação que refere possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar (B_PL.2 – Expectativas; ex. *J_4* “No final vamos ver como vamos fazer a saída dos adeptos, vamos avaliar o comportamento que eles têm”; *J_4* “Se vierem grupos grandes, as quatro equipas acompanham”).

Igualmente relevante é a informação sobre os adeptos (D_PL – Adeptos), nomeadamente as referências aos procedimentos de que os adeptos são alvo na entrada para o estádio (D_PL.4 – Procedimentos de entrada; ex. *J_5* “Quem tiver bilhetes para as portas 10, 11, 25 e 26, remeter para a porta 23”) e a que caracteriza os adeptos,

nomeadamente o número e o grau de risco (D_PL.1 – Caracterização; ex. J_3 “Quanto aos adeptos adversários 110 a 250 são de risco”).

Embora com menor destaque, no planeamento também é dado relevo à informação sobre a intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espetáculo desportivo (E_PL – Equipas de Intervenção Rápida), nomeadamente a que remete para as funções, tarefas ou procedimentos a realizar, antes durante ou depois dos jogos (E_PL.2 – Ações; ex. J_2 “As EIR fazem linha nas costas do CI e evitam que os adeptos saiam da Associação”) e, também, a informação que refere os locais onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos (E_PL.3 – Locais; ex. J_1 “Duas [EIR] ficam junto ao Centro Comercial Colombo”).

Uma novidade neste estudo diz respeito à identificação de uma nova categoria que congrega informação sobre a relação entre a PSP e os OCS (F_PL – Órgãos de Comunicação Social; ex. J_6 “É o *derby* dos *derbys*, vai haver jornalistas em peso”; J_6 “Vai haver um oficial a fazer a ligação aos jornalistas”). Apesar das poucas ur verificadas (cf. Figura 1), consideramos que retrata informação importante uma vez que transmite uma preocupação com a imagem da PSP que é passada para os OCS e, portanto, para as pessoas em geral. É interessante notar que todas as ur codificadas nesta categoria dizem respeito a um único jogo, em que o decisor, antevendo o seu mediatismo, decidiu contemplar na fase de planeamento o modo de relacionamento e transmissão de informação com os OCS.

Esta abordagem coloca a polícia na dianteira do processo comunicacional, mostrando-se mais interessada, proactiva e próxima dos cidadãos, ao tornar pública a sua estratégia de ação, o que além de assegurar e reforçar a sua relação com os media está em concordância com o princípio da educação constante dos princípios de redução do conflito. (Pais, Felgueiras, Rodrigues, Santos, & Varela, no prelo)

Em suma, podemos verificar que o tipo de informação que mais circula em torno do decisor, na fase de planeamento, diz respeito aos objetivos que o decisor pretende atingir com a resposta policial pensada para o evento, aos procedimentos de entrada pensados para os adeptos e à caracterização do espetáculo desportivo, o que nos leva a considerar que é principalmente a esta informação que o decisor experiente atende para realizar o planeamento do policiamento desportivo.

1.2. estudo II.

O segundo estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa às Ordens de Operações, que constam na Figura 2.

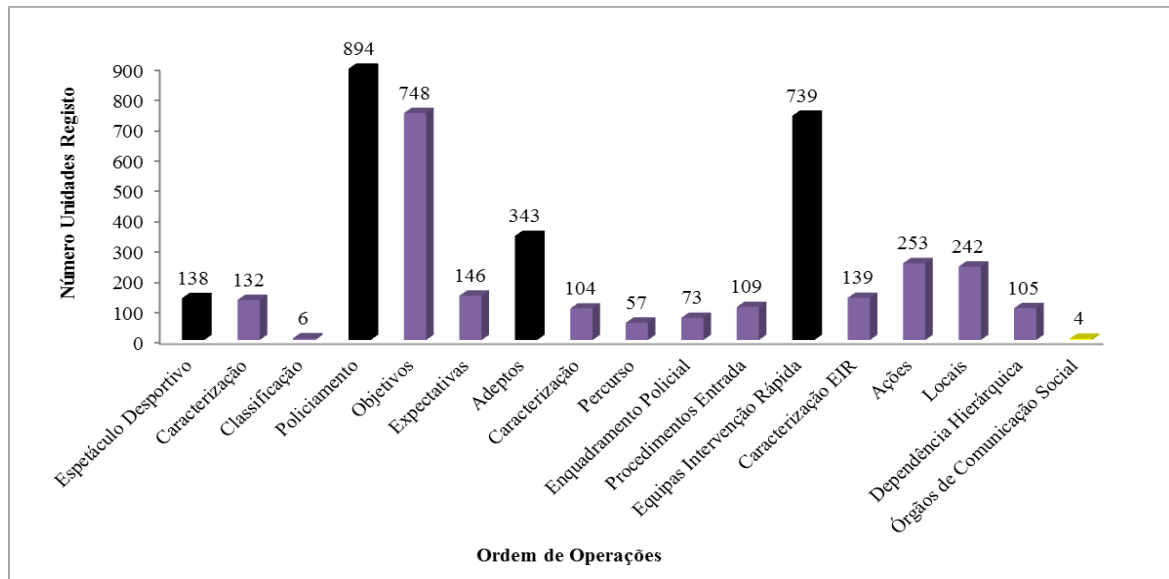


Figura 2. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Ordem de Operações. As colunas de cor preta dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As restantes colunas referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur. A coluna a amarelo diz respeito a uma categoria que não contempla subcategorias.

A análise efetuada permite verificar que a informação mais prevalente nas ordens de operações diz respeito às orientações gerais do policiamento (B_OO – Policiamento), nomeadamente a informação que remete para os objetivos a atingir, intermédios ou finais, pelos procedimentos ou tarefas efetuadas durante o policiamento (B_OO.1 – Objetivos; ex. *J_1* “Importa também projetar força no terreno, em ambos os locais, para eliminar quaisquer tentativas de alteração da ordem pública”; *J_1* “Missão da 3.^a Divisão: (...) Assegura a ordem nas bilheteiras e previne a venda ilegal de bilhetes”), e a informação que refere possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar (B_OO.2 – Expectativas). As expectativas dos decisores relativamente aos acontecimentos, embora menos presentes nas ordens de operações, assumem um “poderoso” estatuto, pois, segundo o que observámos, o estabelecimento de hipóteses e a possibilidade de antecipação dos respetivos procedimentos mostra-se determinante para o desenrolar de todo o policiamento, denotando uma preocupação do decisor experiente em não só definir objetivos para os intervenientes no policiamento, mas também prever vários cenários e possíveis soluções alternativas.

Igualmente relevante é a informação sobre a intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espetáculo desportivo (D_OO – Equipas de Intervenção Rápida), sobretudo a que remete para as funções, tarefas ou procedimentos a realizar pelas EIR, antes durante ou depois dos jogos (D_OO.2 – Ações; ex. *J_2* “15 minutos antes do final do jogo, salvo ordem em contrário, regressam às viaturas e preparam-se para reforçar a escolta à saída do autocarro da equipa visitante”) e a que refere os locais onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos (D_OO.3 – Locais; ex. *J_3* “Uma EIR policia a zona A [descrição do local] a partir das 16h30”).

Embora com menor destaque, nas ordens de operações também é dado relevo à informação sobre os adeptos (C_OO – Adeptos), nomeadamente os procedimentos de que são alvo na entrada para o estádio, bem como os locais destinados para assistirem ao evento (C_OO.4 – Procedimentos de Entrada; ex. *J_1* “A concentração será junto à antiga sede e entram pela porta 26”), e a que caracteriza os adeptos, nomeadamente o número e o grau de risco (C_OO.1 – Caracterização; ex. *J_4* “Segundo o clube alemão, 80 são adeptos de risco”).

Verificamos ainda que a preocupação do decisor em estruturar o relacionamento da PSP com os OCS verificado na fase de planeamento foi, como era expectável, vertida na Ordem de Operações, originando uma nova categoria (E_OO – OCS; ex. *J_6* “O Núcleo de Imprensa e Relações Públicas [NIRP] elabora comunicado de imprensa; *J_6* “[O NIRP] Nomeia um oficial com missão específica”).

Por fim, importa mencionar que a informação sobre o grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo (A_OO.2 – Classificação) apresenta um reduzido número de ur, uma vez que, a partir do momento que é referida a classificação atribuída ao jogo, não mais importa voltar a referi-la (ex. *J_6* “É considerado um jogo de risco elevado pela legislação portuguesa”).

Em suma, podemos referir que nas ordens de operações o decisor alude maioritariamente aos objetivos a cumprir pelo efetivo policial, especificando as funções, tarefas ou procedimentos a desempenhar pelas EIR e os respetivos locais onde realizarão as suas ações, uma vez que estas equipas estão vocacionadas para a vertente da ordem pública, e fornece informações sobre a caracterização dos adeptos que se deslocam ao evento e os procedimentos que devem ser aplicados aquando da sua entrada para o estádio.

1.3. estudo III.

O terceiro estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise efetuada aos dados recolhidos durante as observações no terreno dos chefes das EIR (cf. Figura 3).

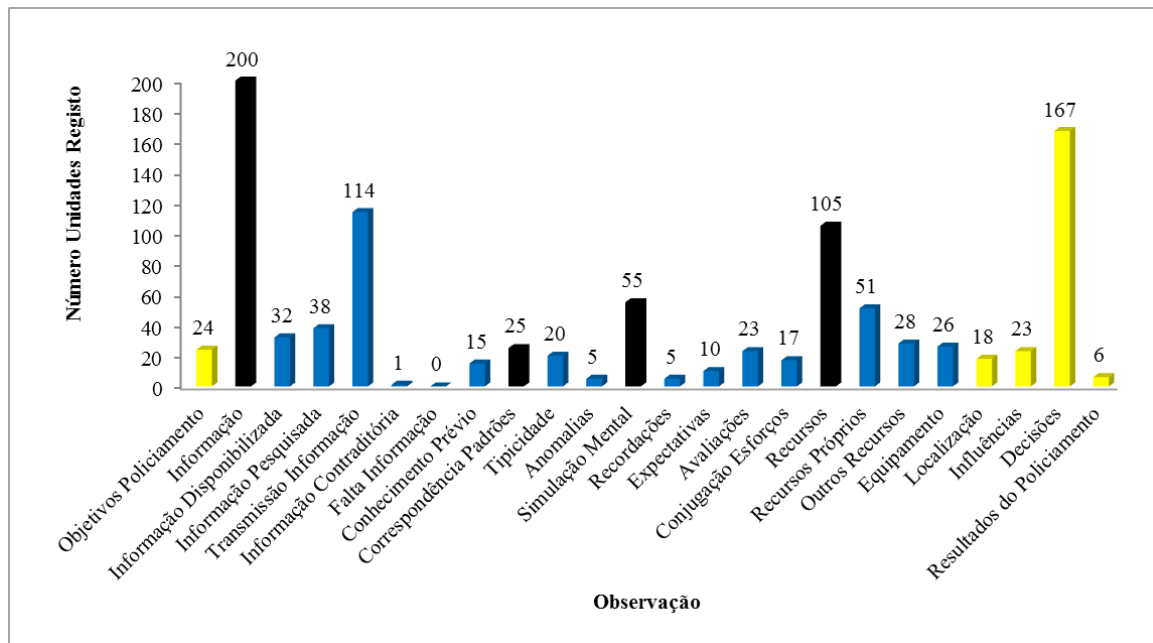


Figura 3. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Observação. As colunas de cor preta dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a azul referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur. As colunas a amarelo dizem respeito a categorias que não contemplam subcategorias.

Podemos verificar que o maior destaque está na informação que circula em torno do chefe e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão (B_OB – Informação), sobretudo a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários (B_OB.3 – Transmissão de Informação; ex. *J_4* “O chefe informa a equipa sobre a hora prevista de chegada dos árbitros e das equipas”). De acordo com o que verificámos no terreno, grande parte desta informação era informação que os chefes iam transmitindo à equipa no desenrolar do policiamento e que resultava de informação disponibilizada pela central rádio ou por outros intervenientes no policiamento, daquilo que o próprio chefe observava no terreno e considerava importante partilhar com a equipa. Observámos também que algumas vezes após tomar uma decisão, assim que voltava a ter a equipa reunida, o chefe procurava dar informações que explicassem o motivo para a decisão ou ordem dada.

Durante a fase de observação foi igualmente saliente a informação respeitante às decisões tomadas pelos chefes das EIR, durante o decorrer da tarefa, para aplicação

imediate (H_OB – Decisões; ex. J_1 “O chefe diz ao motorista para encostar a carrinha”; J_2 “O chefe diz à equipa para se disporem dois a dois no terreno”).

Outra informação que se destaca tem a ver com as referências diretas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento desportivo (E_OB – Recursos), sobretudo os recursos que estejam na dependência do chefe (E_OB.1 – Recursos Próprios; ex. J_3 “O chefe reúne dois elementos da sua equipa e dá indicações para se posicionarem”).

Embora com menor destaque foi também possível observar que o decisor procura construir mentalmente as situações ou seja, faz uso da sua capacidade de ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e antecipa acontecimentos que poderão ter lugar no futuro (D_OB – Simulação mental), bem como de fazer avaliações das situações e dos cursos de ação (D_OB.3 – Avaliações; ex. J_2 “O chefe responde à central que está a controlar as comunicações e que a situação está calma”).

Por outro lado, é residual a Informação Contraditória e não se apurou Falta de Informação. É de referir que Gonçalves (2014) obteve resultados semelhantes. Uma explicação que podemos inferir diz respeito ao modo pormenorizado como o planeamento dos eventos é efetuado e posteriormente explanado nas Ordens de Operações e nos *briefings* que antecedem os eventos. Toda a informação que o Comandante de Policiamento considera essencial é transmitida detalhadamente, havendo sempre espaço para o esclarecimento de questões ou dúvidas colocadas pelo efetivo policial empenhado no policiamento, durante o *briefing*. É ainda de referir que em alguns dos policiamentos desportivos analisados foi contemplado no planeamento a realização de um *briefing* específico para as EIR. Deste modo, os chefes das EIR partem para a execução no terreno, na posse de grande parte da informação que necessitam e cientes da sua missão e dos objetivos do policiamento.

1.4. estudo IV.

O quarto estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa ao *Think Aloud*, que constam na Figura 4.

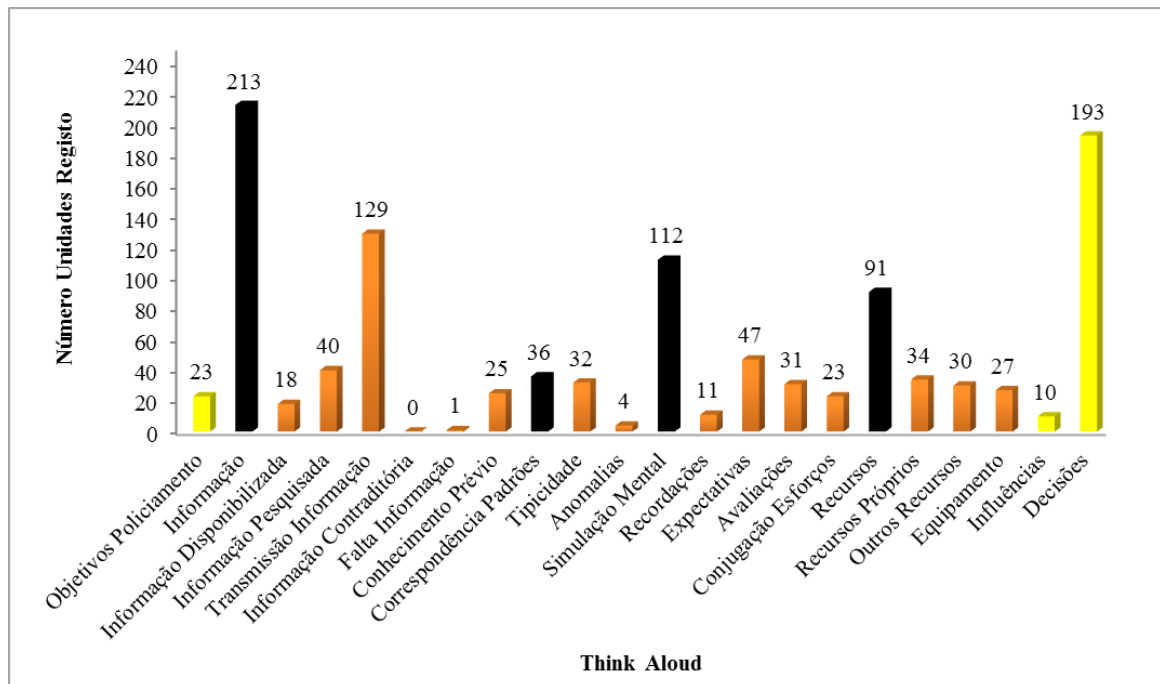


Figura 4. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial *Think Aloud*. As colunas de cor preta dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a cor de laranja referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur. As colunas a amarelo dizem respeito a categorias que não contemplam subcategorias.

Podemos afirmar-se que o decisor mostra suportar-se bastante na informação que circula em seu redor e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão (B_TA – Informação). Mais especificamente, o decisor transmite grande quantidade de informação, mesmo que não contemple qualquer decisão, independentemente da sua origem e destinatários (B_TA.3 – Transmissão de Informação; ex. J_4 “A estimativa é de 27 000 adeptos”; J_5 “O jogo já está na segunda parte”), e demonstra iniciativa para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento (B_TA.2 – Informação Pesquisada; ex. J_2 “Como é que está isto, está calmo?”; J_2 “Informe a direção que vão seguir os árbitros”).

Grande prevalência tem também a informação que diz respeito às decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata (G_TA – Decisões; ex. J_1 “Saíam e espalhem-se aí desse lado, de forma a cobrir a passagem do autocarro”; J_3 “Aí não passa ninguém”), bem como a informação que demonstra a construção mental que o decisor faz da situação (D_TA – Simulação Mental), nomeadamente através de

referências à previsão de acontecimentos que poderão ter lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos (D_TA.2 – Expectativas; ex. J_4 “Se os adeptos começarem a querer sair da caixa, avisa o pessoal para serem firmes”; J_5 “Como os outros adeptos são de risco, à partida serão mais complicados, isto tem que ficar limpo enquanto eles entram”), e à capacidade de fazer avaliações das situações e dos cursos de ação (D_TA.3 – Avaliações; J_3 “Podemos por as caneleiras, mas isto hoje é tranquilo”).

Ainda que com menor destaque, também é dado relevo à informação referente aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento (E_TA – Recurso), com a tónica colocada nos recursos que estão na dependência funcional do decisor (E_TA.1 – Recursos Próprios; ex. J_6 “Coloca a nossa carrinha mais à frente”; J_3 “[este] ouve [a central] em boas condições e já se encontra no local com a equipa”).

Destes resultados podemos constatar que circula bastante informação em torno do decisor e que este se preocupa em transmiti-la sistematicamente à equipa. Além do seu papel na gestão da informação, o decisor simula mentalmente acontecimentos que poderão ter lugar, antecipando cenários e possíveis soluções e decisões a aplicar aos mesmos. O decisor também evidencia uma preocupação em avaliar as situações e os cursos de ação, antes de tomar decisões. A este propósito relembramos uma afirmação proferida por um decisor: “A experiência nestes eventos grandes conta muito, temos de avaliar a situação antes de agir” (J_2). Esta afirmação contempla ainda outro aspeto importante, relacionado com o conhecimento prévio e experiência que o decisor possui e que por vezes serve de guia de orientação na tomada de decisões. Embora este conhecimento anterior não se tenha mostrado muito expressivo no *Think Aloud*, ele assume um estatuto importante na ponderação das decisões em determinados momentos (B_TA.6 – Conhecimento Prévio; ex. J_2 “X [nome do elemento policial] uma bastonada aqui, ou só tirar o bastão, já é o suficiente para criar a confusão, já se sabe como é, não vamos nós complicar”). Neste aspeto, podemos ainda refletir sobre o enviesamento provocado pelo resultado (Baron & Hershey, 1988), ou seja, uma regra de decisão que espelha a propensão dos indivíduos a considerarem a informação relativamente às consequências de uma ação como determinante na avaliação da qualidade da tomada de decisão (ou da competência do decisor, no caso de se tratar da avaliação de uma decisão tomada por outrem).

A previsão das consequências surge assim como um elemento importante na tomada de decisão, podendo limitar a ação dos decisores, uma vez que a incapacidade de antecipar consequências ou a admissão de que estas se encontram sujeitas à influência de

elementos não controláveis poderá levar ao adiamento da tomada de decisão, o que, contudo, não se verificou no nosso estudo.

1.5. estudo V.

Este estudo diz respeito aos resultados obtidos através da análise de informação contida nos Relatórios de Policiamento Desportivo que constam na Figura 5.

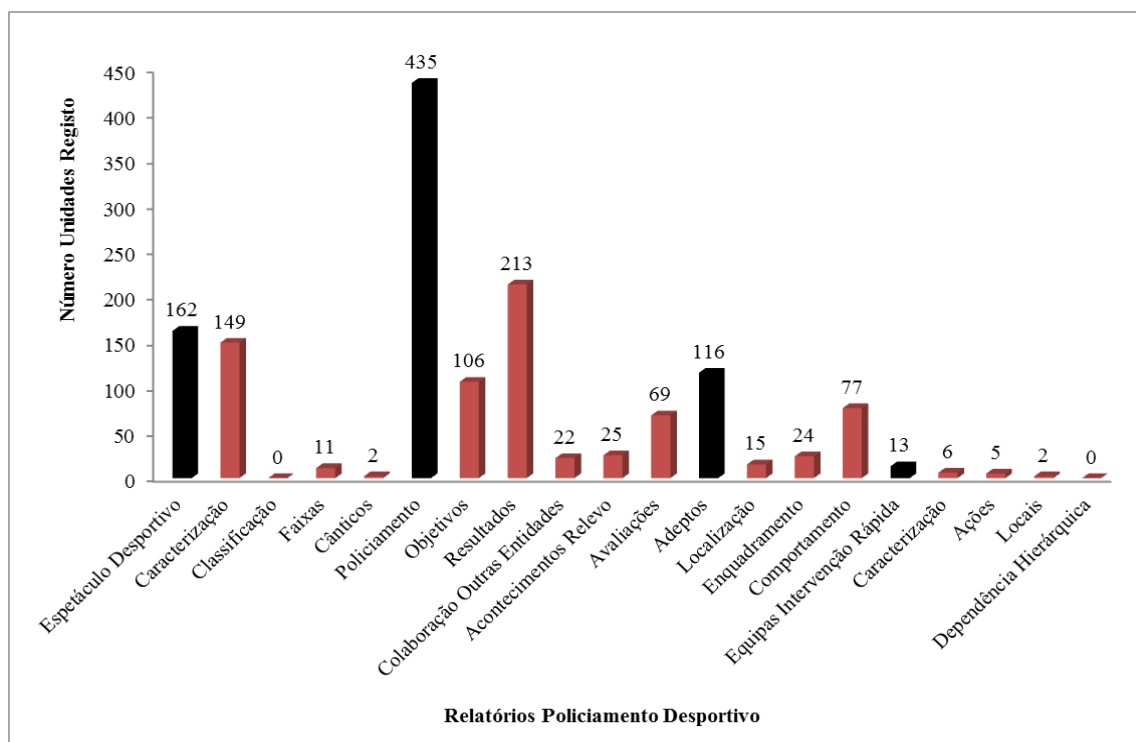


Figura 5. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Relatórios de Policiamento Desportivo. As colunas de cor preta dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a cor de vinho referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur.

A análise efetuada permite verificar que a informação com maior saliência nos Relatórios de Policiamento Desportivo refere-se às orientações gerais do policiamento (categoria B_RPD – Policiamento), nomeadamente a informação que demonstra os efeitos das ações realizadas durante o policiamento, incidentes ocorridos, outras consequências da atuação policial, bem como os custos do próprio policiamento desportivo (B_RPD.2_Resultados; ex. J_6 “Pelas 17h35 foi visualizado um indivíduo que integrava a caixa com uma tocha no bolso, pelo que foi detido”).

Estes resultados corroboram os de Gonçalves (2014), contudo é conveniente salientar dois aspetos. Um deles constitui uma novidade relativamente a estudos anteriores e diz respeito à inclusão de informação sobre os custos de cada policiamento efetuado, quer em termos de recursos humanos empenhados no policiamento quer em termos de

recursos materiais envolvidos, nos Relatórios de Policiamento Desportivo (*J_1* “Mapa de custos preparatórios: reconhecimentos, reuniões preparatórias, custos administrativos – X elementos e X valor monetário”). Esta informação passou a constar na subcategoria Resultados do Policiamento Desportivo. Podemos entender este aspeto como uma preocupação crescente por parte da PSP ou do decisor em coletar mais informação que lhe seja útil. No entanto, com esta rubrica obtém-se apenas uma estimativa, uma vez que existem custos que não são passíveis de contabilizar, como os designados custos de oportunidade, ou seja, os custos do “serviço” (público) que deixou de ser feito por se estar a realizar um policiamento desportivo. O outro aspeto a salientar refere-se ao acrescento de uma nova subcategoria à categoria Policiamento. Esta nova subcategoria remete para todas as avaliações e observações críticas que o decisor faz acerca do espetáculo ou das ações realizadas pelos vários intervenientes no policiamento desportivo (*B_RPD.5* – Avaliações, ex. *J_6* “Questiona-se se para a cidade, para a sua ordem indispensável e para os comuns cidadãos adeptos do desporto ou não, se ganha ao permitir que em dias seguidos tenham lugar dois eventos de risco elevado, com os custos materiais e humanos a eles associados”).

Nos Relatórios de Policiamento Desportivo o decisor contempla também muita informação que permite descrever o evento desportivo (*A_RPD* – Espetáculo Desportivo), nomeadamente a afluência de adeptos, a hora de abertura de portas do estádio (*A_RPD.1* – Caracterização; ex. *J_1* “Total de adeptos da equipa visitada: 31.965”).

Este resultado diverge do verificado por Gonçalves (2014), onde este tipo de informação era o menos prevalente, contudo, tal como observado por esta investigadora, esta informação é importante porque condiciona o desenvolvimento de todo o policiamento. Possivelmente foi por este motivo que se verificou um aumento de referências à caracterização do espetáculo nos relatórios de policiamento, a fim de poder ser utilizada em planeamentos futuros.

Outra novidade neste estudo que diz respeito a ter sido recolhida informação alusiva à utilização de faixas, antes, durante e após o espetáculo, incluindo as mensagens nelas escritas (*A_RPD.3* – Faixas; ex. *J_6* “Entre outros adereços que não foram permitidos, existia uma faixa com os dizeres “Porco já estás a tremer”, que não passou na monitorização”); e, informação sobre as mensagens verbalizadas e as coreografias realizadas, antes, durante e após o espetáculo (*A_RPD.4* - Cânticos, ex. *J_6* “Um pouco por todo o recinto eram visíveis adeptos e outras pessoas a finalizar coreografias”). Estas duas novas subcategorias foram incluídas na categoria Espetáculo Desportivo (*A_RPD*),

uma vez que se trata de informação que complementa a sua caracterização, sendo importante, por exemplo, para o conhecimento dos repertórios das claques e, também, porque dependendo dos conteúdos inscritos nas faixas ou entoados podem levar à aplicação de sanções aos clubes.

Embora com menos destaque é ainda dado relevo à informação sobre os adeptos (C_RPD – Adeptos), nomeadamente a descrição dos seus comportamentos, antes, durante e após a realização do evento (C_RPD.3 – Comportamento; ex. *J_2* “A queda do vidro ocorreu com uma cotovelada de um adepto alemão, com intenção ou por se ter desequilibrado na escadaria”). Este ponto também constitui uma novidade face ao estudo de Gonçalves (2014) e que nos parece demonstrar a preocupação do decisor melhor conhecer o comportamento dos adeptos, pois esta informação pode servir de orientação para o planeamento de futuros eventos. A informação sobre as EIR é praticamente inexistente nos Relatórios, talvez devido ao facto de não terem tido que intervir em situações extraordinárias.

Em suma, verificamos que a informação relativa aos resultados e objetivos é a que mais prevalece nestes relatórios elaborados após os eventos desportivos. Estes relatórios constituem um balanço final de todo o evento desportivo, registando informação relevante sobre a resposta policial pensada para o evento e sobre os efeitos das ações realizadas durante o policiamento, incidentes ocorridos e outras consequências da atuação policial, bem como avaliações e observações críticas de situações ou procedimentos relacionados com questões de segurança que correram bem e podem ser replicados, ou que não correram tão bem e podem ser melhorados em policiamentos futuros, por exemplo: “Reteve-se a massa adepta do [clube] por demasiado tempo que foi aumentando a pressão à medida que se aproximava a hora do jogo” (*J_2*).

2 Relação entre os estudos

Podemos relacionar os resultados dos quadros categoriais do Planeamento, das Ordens de Operações e dos Relatórios de Policiamento Desportivo, por um lado, bem como os quadros da Observação e do *Think Aloud*, por outro.

Relativamente ao Planeamento (Estudo I), às Ordens de Operações (Estudo II) e aos Relatórios de Policiamento Desportivo (Estudo IV), a informação que ressalta nos três momentos é, basicamente, semelhante, com alterações mais visíveis nos relatórios. Enquanto o Planeamento e as Ordens de Operações colocam a tónica nas orientações gerais do policiamento, nomeadamente na definição dos objetivos, os Relatórios de

Policimento Desportivo enfatizam os resultados das ações realizadas e incidentes ocorridos ou outras consequências da atuação policial. Estes resultados são facilmente compreendidos, tendo em conta que o trabalho realizado durante a fase de Planeamento enforma a Ordem de Operações produzida e ambos espelham uma fase inicial do processo.

Como foi referido anteriormente, antes da elaboração da Ordem de Operações é realizado um vasto trabalho de Planeamento que inclui estudos da situação através de diversas técnicas, nomeadamente, reuniões preparatórias e colaboração com outras entidades, por exemplo: com os Organizadores do Evento ou com os Coordenadores de Segurança dos Clubes (ex. *J_3* “Reunião de Segurança no estádio [nome do clube] só com os responsáveis de segurança para acertar pormenores e verificar o que correu mal em jogos anteriores”); deslocações ao terreno (ex. *J_6* “O trajeto está reconhecido e tem algumas nuances”); contatos efetuados com diversas entidades (como as Juntas de Freguesia, para remoção de pedras de uma artéria contemplada no trajeto dos adeptos); trocas de informações (ex. *J_2* “Precisamos que o R [central rádio] nos dê informação sobre o que se passa na 1.ª Divisão”); e, recurso a instrumentos de recolha e análise de informação, como os de relatórios de notícias que muitas vezes contemplam acontecimentos de relevo (ex. *J_2* “O relatório de informações diz que há intenção de ser feito desfile a pé”).

Todo este trabalho conjugado com a experiência anterior do oficial responsável pela elaboração dos relatórios (ex. *J_6* “Diz-nos a experiência que os árbitros gostam de chegar duas horas antes do início do jogo”) e o conhecimento prévio de determinadas situações (ex. *J_6* “Ter atenção que alguns dos que aqui estão têm o derby de futsal no dia anterior e o que lá acontecer pode influenciar o que se irá passar em termos de segurança e insegurança”), incluindo algumas das situações identificadas nos Relatórios de Policiamento Desportivo anteriores (ex. *J_2* “tal como referido em RDP anteriores a colocação destes equipamentos [rulotes de fast food e bebidas alcoólicas] junto ao terminal do Campo Grande gera um problema de safety - os canais de escoamento ficam impedidos e as pessoas ocupam a via reservada a viaturas e transportes públicos”) e a antevisão de acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar (ex. *J_2* “Se entrarem no metro em Telheiras, aí é muito simples, o trajeto é este [descrição do trajeto]”), incluindo soluções alternativas (ex. *J_6* “Temos de flexibilizar o planeamento e dar resposta a tudo o que fuja ao planeado”), recordações e discussão de procedimentos (ex. *J_6* “Há uns jogos atrás a equipa [nome do clube] foi trazido por vocês [Divisão de Trânsito] pelo eixo central, como temos adeptos [nome do clube] aqui, não seria bom virem pelo eixo central e

(...)?”), irá servir de sustentação à tomada de decisão na elaboração da Ordem de Operações.

Assim sendo, as Ordens de Operações comportam as intenções e as orientações dos oficiais responsáveis pelo planeamento, para posterior aplicação no terreno. Assim, as Ordens de Operações funcionam como um *script*, ou seja “uma estrutura que descreve sequências apropriadas de acontecimentos num contexto particular (...), é uma sequência de ações pré-determinada, estereotipada, que define uma situação bem conhecida” (Schank & Abelson, in Pais, 2001, p. 95). De acordo com Diniz (2001), os *scripts* além de representarem padrões de ação (ou modos de estruturação ecológica da informação), também funcionam como padrões de preparação para a ação, deste modo, podemos considerar que as Ordens de Operações servem de guião para orientar a ação dos elementos policiais no terreno e podem servir como ponto de referência a partir do qual se vai avaliando os cursos de ação.

Por sua vez, os Relatórios de Policiamento Desportivo representam a fase final de todo o processo, apresentam também uma descrição dos acontecimentos, dos locais onde ocorreram, das ações realizadas e dos seus efeitos, bem como da identificação de aspetos a melhorar ou aspetos a manter por se revelarem boas práticas. Deste modo podemos considerar que estes documentos também funcionam como *scripts*, no sentido em que a informação contemplada pode ser útil para guiar o planeamento de policiamentos futuros. A preocupação do oficial em sinalizar certas situações que podem ser alvo de estudo e melhoramento são as designadas “bandeiras de alerta” na tomada de decisão em contexto naturalista (Lipshitz et al., 2001) e que devem ser tomadas como conteúdos para formação, ou forma de criatividade ou inovação.

Considere-se, agora conjuntamente, a Observação e o *Think Aloud*, duas técnicas que apresentam um carácter de complementaridade, pois as informações que não foram transmitidas pelo decisor através do “pensar em voz alta” foram obtidas por meio da observação direta do decisor.

Feita a análise verificamos que a gestão da informação, a tomada de decisões, a simulação mental e a gestão de recursos são ferramentas importantes para responder aos desafios que os decisores enfrentam no terreno.

Não obstante o conhecimento da Ordem de Operações e o *briefing* detalhado que os Chefes das EIR recebem antes do evento, estes procuram sistematicamente absorver e transmitir informação do contexto onde está inserido, quer seja pelas comunicações rádio, pelos contactos pessoais com outros intervenientes no policiamento ou pela observação do

terreno (em busca de pistas), por forma a tomar decisões ecologicamente válidas (Todd & Gigerenzer, 2000), adaptadas ao contexto em que se inserem. Estes resultados evidenciam características da tomada de decisão em contexto naturalista, no sentido em que os decisores tendem a (rapidamente) rastrear as suas opções comparando-as com opções padronizadas (neste contexto podemos considerar que são as constantes nas Ordens de Operações), sendo as opções selecionadas ou rejeitadas com base na sua compatibilidade com a situação ou a experiência do decisor.

O decisor considera ainda os recursos humanos e materiais que estão na sua dependência funcional e recorre a construções mentais da situação, nomeadamente a criação de expectativas, avaliações, e por vezes conjugação de esforços e recordações que denotam a “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

3. Discussão dos resultados

Finalizada a descrição dos resultados, vamos agora analisá-los à luz das teorias da decisão, com maior ênfase no estudo das heurísticas e vieses e das teorias de tomada de decisão em contexto naturalista, procurando dar resposta ao nosso problema de investigação: como se processa a tomada de decisão dos decisores policiais no contexto do policiamento de grandes eventos desportivos?

Como já referido anteriormente, o ser humano depara-se constantemente com a necessidade de tomar decisões, nos diversos papéis que desempenha na sociedade e nos variados contextos em que se movimenta. Em qualquer dos casos, o ser humano possui limitações quer intrínsecas quer extrínsecas. De forma a suprir essas limitações procuram tomar decisões que não sendo ótimas, são satisfatórias (*satisficing*). Assim, “as pessoas confiam num limitado número de princípios heurísticos que reduzem a complexidade da avaliação das probabilidades e permitem prever valores com simples juízos [assumindo que] as heurísticas são bastante úteis mas, por vezes, conduzem a severos e sistemáticos erros” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124). Estas explicações clássicas para o uso de heurísticas viam as mesmas como processos que provocavam erros sérios e sistemáticos, as quais “reputam as qualidades comportamentais do ser humano adulto normal como inelutavelmente condenada ao erro” (Oliveira & Pais, 2010, p. 425). No entanto, estudos mais recentes “veem as heurísticas como uma forma da mente humana tirar vantagem da informação que o ambiente proporciona para conseguirem decisões razoáveis [focando-se] na forma e nos fatores que conduzem simples heurísticas a precisas e funcionais

inferências” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 739). Deste modo, a heurística é descrita como “uma estratégia que ignora parte da informação, com o objetivo de tomar decisões mais rápidas, frugais e/ou precisas do que os métodos complexos” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 454). Para cumprir este propósito é necessário que as heurísticas sejam ecologicamente racionais, ou seja, “a heurística é ecologicamente racional consoante o grau com que está adaptada à estrutura do ambiente” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 730; vd. Pais, 2001).

Além do conceito de racionalidade ecológica, o conceito de “caixa de ferramentas adaptativa” (*adaptive toolbox*) (Todd & Gigerenzer, 2000) também ajuda a perceber como é que as heurísticas conseguem uma resposta rápida e frugal, mantendo ou melhorando a precisão face a processos complexos. “A caixa de ferramentas adaptativa fornece heurísticas, as quais são compostas por blocos de construção (*building blocks*)” (Gigerenzer, 2001, p.43) que “assentam em princípios heurísticos para guiar a pesquisa, princípios heurísticos para parar a pesquisa e princípios heurísticos para a tomada de decisão” (Pais, 2001, p. 92; vd. Gigerenzer, 2001).

A pesquisa pode ser direcionada para encontrar alternativas (*satisficing*) ou pistas rápidas e simples (*fast and frugal heuristics*), a pesquisa pode parar quando uma alternativa iguala ou supera um nível de aspiração ou quando a primeira pista que favorece uma alternativa é encontrada (Gigerenzer, 2001; Todd & Gigerenzer, 2000). A caixa de ferramentas adaptativa, além das heurísticas e dos blocos de construção é, ainda construída pelas principais capacidades cognitivas dos indivíduos que os blocos de construção exploram (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011) e por “estratégias racionais limitadas que empregam normas sociais; imitação social e emoções sociais” (Pais, 2001, p.93; vd. Gigerenzer, 2001).

A par do estudo das heurísticas e vieses, a NDM é a teoria que “maiores contributos tem dado, nas últimas duas décadas, para a compreensão da tomada de decisão no mundo” (Keller et al., 2010, p. 256). Por um lado, o programa das heurísticas procurou construir modelos dos processos heurísticos tendo em conta os constrangimentos ambientais e a racionalidade ecológica. Por outro, a NDM procurou dar resposta à necessidade crescente de melhorar a tomada de decisão em ambientes dinâmicos e reais. Deste modo, “um grande número de investigadores saiu do laboratório para trabalhar na área da decisão naturalista” (Klein, 1998, p.11), “conduzindo investigações no terreno na tentativa de descobrir as estratégias que as pessoas usam [para decidir]” (Klein, 2008, p. 456). A NDM tem em

consideração dois aspetos principais: a experiência do decisor e as características do ambiente onde as decisões são tomadas, contrariando a visão dos seres humanos enquanto

processadores de informação, comprometidos com avaliações analíticas e apenas reagindo ao ambiente e seus *inputs* [substituindo-a por] um ser ativo, interagindo com o ambiente e seus semelhantes, utilizando a sua experiência para definir e redefinir as situações e projetar cursos de ação (...) inseparavelmente integrado no mundo em seu redor. (Moon, 2002, p.8)

Orasanu e Connolly (cit. in Moon, 2002, p.10) apresentaram oito características que definem os ambientes que interessam à NDM: “problemas mal estruturados; ambientes dinâmicos e incertos; objetivos inconstantes, mal definidos e concorrentes; pressão de tempo; riscos elevados; múltiplos jogadores; e regras e objetivos organizacionais”. Cannon-Bowers (cit. in Moon, 2002, pp. 10-11) acrescentou ainda: “objetivos múltiplos, complexidade da decisão; quantidade de informação e nível de perícia/ experiência (*expertise*)”.

Não conseguindo dissociar-se da sua condição humana, o decisor policial sofre as mesmas limitações de um decisor comum, também utiliza “atalhos” cognitivos e comete semelhantes erros e vieses (Tversky & Kahneman, 1974), com a dificuldade acrescida de a natureza da sua missão implicar lidar com direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos. Os decisores policiais no âmbito do policiamento de grandes eventos desportivos tomam decisões em ambientes reais, complexos, sujeitos a pressões de tempo, têm objetivos múltiplos, lidam com grandes quantidades de informações, com diversos atores e com diversas regras e objetivos organizacionais, ou seja, ambientes que interessam à NDM. Neste sentido, fomos para o terreno procurar compreender como é que as decisões eram tomadas, acompanhando decisores policiais experientes, sendo que a pesquisa em NDM considera a experiência tendo em conta variáveis como: capacidades de perceção, modelos mentais, sentido de tipicidade e de estabelecer associações, rotinas, conhecimento declarativo, simulação mental, gestão de incerteza, entre outras (Ross et al., 2006).

A análise dos dados sugere-nos que na fase de Planeamento o decisor policial utiliza uma estratégia baseada no modelo de heurísticas RAWFS (“*reduction; assumption-based reasoning; weighing pros and cons; forestalling; suppression*”) e na “reflexão na

ação” (*reflexion-in-action*)” (van den Heuvel et al., 2014), pois é nesta fase que o decisor procura reduzir ao máximo a incerteza através da recolha de informação adicional que lhe permita delinear uma Ordem de Operações que servirá de guião (*script*; cf. Diniz, 2001; Schank & Abelson, in Pais, 2001, p. 95) para a execução do planeamento no terreno, até porque existe sempre a possibilidade de o planeamento da operação e o seu comando não coincidir com a mesma pessoa, havendo a necessidade de que o mesmo seja o mais claro e objetivo possível. “A redução desempenha um papel importante nos estádios iniciais da tomada de decisão, cujas táticas incluem a procura ativa de informação; solicitação de opiniões a colegas ou pessoas com experiência na matéria” (van den Heuvel et al., 2014, p.27).

Verificámos que a recolha de informação é realizada através do recurso a diversas técnicas, por exemplo, reuniões preparatórias e colaboração com outras entidades, por exemplo: com os Organizadores do Evento ou com os Coordenadores de Segurança dos Clubes; deslocações ao terreno; contatos efetuados com diversas entidades (como as Juntas de Freguesia, para remoção de pedras de uma artéria contemplada no trajeto dos adeptos); trocas de informações e, recurso a instrumentos de recolha e análise de informação, como os de relatórios de notícias.

De seguida utiliza essa informação de forma interativa através de estratégias adicionais de “reflexão na ação”, com base na experiência anterior.

Reflexão na ação é uma abordagem reflexiva dos decisores a um nível metacognitivo, através da qual os profissionais reduzem a incerteza recorrendo à sua experiência anterior, cruzando-a conscientemente com informações e criticando, reestruturando e testando o seu conhecimento das situações e as suas ações, de forma a minimizar a incerteza e a implementar decisões. (van den Heuvel et al., 2014, p. 27)

Simultaneamente utiliza o raciocínio baseado em suposição, como forma de preencher a informação em falta e de forma a simularem mentalmente os seus cursos de ação (*J_2* “Quando entrarem na Rua [nome] o cenário mais provável é o Lima [indicativo] e o Lima [indicativo] varrerem à frente da caixa do CI e depois corta a Rua [nome] para não descer ninguém”); a avaliação de prós e contras de pelo menos duas alternativas

concorrentes de modo a obter a utilidade subjetiva esperada de cada opção e identificarem a alternativa preferida e procura prevenir/antecipar situações, preparando-se para o pior cenário (ex. *J_6* “A qualquer momento podemos ter que abandonar o que está planeado e partir para outra situação”) e equacionando planos alternativos (ex. *J_2* “Espera-se que venham de metro até Telheiras, estamos a tentar isso, mas foi ontem tratado com a UEP [o acompanhamento] no caso de se apearem em Entrecampos e fazerem o resto do percurso apeados sem passarem pelo Campo Grande”) (Lipshitz et al., 2001; van den Heuvel et al., 2014).

Esta estratégia permite ao decisor elaborar e validar uma Ordem de Operações, na qual: caracteriza o evento (ex. *J_1* “É considerado um jogo de risco elevado pela legislação portuguesa”; *J_3* “Espera-se que a lotação atinja 40.000 espetadores”); caracteriza os adeptos, define o seu enquadramento e procedimentos a que são sujeitos (ex. *J_4* “Os restantes adeptos do [nome da equipa] serão revistados na porta 23”; *J_6* “As claques do [nome da equipa] irão concentrar no Estádio [nome da equipa], a partir das 16h00, deste local o dispositivo será acompanhado pelo Subcomissário...”); define detalhadamente os objetivos do policiamento (ex. *J_3* “Responder atempadamente às solicitações”; *J_4* “Garante a segurança de todos os espetadores e adeptos”) e, dentro destes, a missão dos intervenientes no policiamento e a sua execução no terreno (ex. *J_1* “O subgrupo norte/poente terá três equipas de reforço, para dar visibilidade no exterior e realizar intervenções junto de adeptos mais exaltados”; *J_1* “As equipas de reforço equipam com bastão e capacete, usando inicialmente a tiracolo e atuam à ordem superior”), alertando contudo para a necessidade de reestruturação e adaptação do planeamento à situação concreta (ex. *J_1* “As missões atribuídas a cada subgrupo poderão ser alteradas de acordo com as necessidades, devendo ser comunicadas aos respetivos comandantes quando as pretendam efetuar ou logo após”). Estas informações são também transmitidas através do *briefing* ao efetivo policial que antecede o evento e não raras vezes é realizado um *briefing* específico para as Equipas de Intervenção Rápida.

A análise das Ordens de Operações permite também verificar que além do decisor se apoiar nas informações que recolhe na fase de planeamento, quando define os objetivos, demonstra uma preocupação em alertar para a ponderação dos prós e contras das atuações de acordo com os princípios ou *scripts* institucionais (ex. *J_2* “Qualquer intervenção, ainda que à ordem, devem ter em atenção os perigos que possa criar, cessando de imediato se forem superiores àqueles que a intervenção pretenda prevenir”); em garantir os direitos dos cidadãos que se deslocam ao estádio restringindo ao mínimo os direitos dos cidadãos que

não se deslocam ao estádio mas que se movimentam nas suas imediações, nas suas atividades quotidianas (ex. *J_6* “Se pudermos garantir que não haja carros estacionados aqui, desde manhã, era bom para evitar danos nas viaturas”); em preservar e transmitir a boa imagem da instituição (ex. *J_4* “Pautar a ação policial pela eficácia, firmeza, nas atuações e discrição”; *J_6* “[O NIRP] Trabalha diretamente com o Comandante do Policiamento para acesso a informação pormenorizada”; *J_6* “[O NIRP] Garante contacto direto com os OCS nos dias que antecedem o evento”), sendo que por esta via “a generalidade das pessoas, e dos jornalistas toma conhecimento que as forças policiais estarão no terreno para assegurar a realização do espetáculo desportivo, procurando que antes, durante e depois haja um clima ordeiro, tranquilo e de festa para todos” (Pais, et al., no prelo).

O acompanhamento dos chefes das EIR no terreno permitiu inferir que partem para o terreno munidos de um guião que lhes chega ao conhecimento por via de um documento escrito (Ordem de Operações) e por transmissão oral (*briefing*), os designados *scripts*. Na deslocação e na chegada ao terreno os decisores não só transmitem a informação aos elementos policiais da sua equipa (ex. *J_3* - O chefe entra na carrinha e informa a equipa sobre o local para onde se vão deslocar), seguindo as orientações da Ordem de Operações “Cada responsável tem perfeito conhecimento da sua missão, transmitindo-a aos agentes sob o seu comando” (*J_2*), como procuram apreender informação de outras fontes como as comunicações rádio e contacto direto com outros intervenientes no policiamento (ex. *J_3* – O chefe questiona à central qual a saída que os adeptos estrangeiros vão utilizar).

No terreno, os decisores pesquisam ainda informação adicional através da observação do local, em busca de pistas. Como referido anteriormente, os decisores experientes desenvolvem bastante as suas habilidades de perceção e atenção (Klein, 1998). Possuem características e capacidades que lhes permitem explorar o contexto onde se inserem, vendo aquilo que é invisível para outros (Elliot, 2005), mostrando-se assim peritos no seu domínio. Mas que pistas procuram, como orientam essa procura e quando decidem terminá-la?

O que podemos inferir com base nas observações realizadas é que os decisores recorrem a “atalhos cognitivos”. Rake e Nja (2009) num estudo com Comandantes de incidentes (Comandantes de polícia, bombeiros e responsáveis de unidades de paramédicos, em diversos cenários, por exemplo, acidentes de viação, incêndios florestais, tentativas de suicídio) verificaram que a maioria dos comandantes enfatizava que a primeira resposta que davam era situacional, invocando respostas familiares e automáticas

para incidentes típicos, uma vez que estavam treinados para lidar com incidentes típicos e para responder aos mesmos de forma padronizada. No nosso estudo, os dados sugerem resultados semelhantes: os decisores recorrem com frequência a heurísticas de representatividade, categorizando determinada situação de acordo com a sua semelhança com um caso típico (ex. *J_6* “Temos que ter atenção aos adeptos desgarrados do [nome do clube] como é normal e caso apareçam, temos de acompanhá-los, fazê-los subir a escadaria...”) e escolhem um curso de ação em função disso.

Outra estratégia utilizada no desenvolvimento das ações está relacionada com o modelo RPD, em que os decisores experientes avaliam uma opção através da simulação mental de um curso de ação para prever os seus efeitos (ex. *J_2* “Percebeste porque fiz aquilo? (...) Uma bastonada ali ou só tirar o bastão já é suficiente para criar a confusão, não vamos nós complicar”), sendo que a primeira opção reconhecida pode ser aquela que considera satisfatória, cessando a procura de imediato.

A heurística da disponibilidade também surge com regularidade, uma vez que estes decisores têm bastante presente a frequência de determinados acontecimentos e isso leva-os a considerar que a probabilidade de voltarem a ocorrer é grande (*J_3* “Esta malta do [nome do clube] o que se passa é que ficam aqui nas roulottes nas calmas e quando o jogo está quase a começar querem entrar todos ao mesmo tempo, todos os jogos tem sido assim”).

A heurística do reconhecimento é igualmente bastante utilizada, sobretudo no que respeita à identificação de grupos de adeptos. Estes decisores, com facilidade, conseguem identificar a que claque pertence determinado adepto, mesmo nos casos em que esse não se apresenta com indumentária alusiva à equipa que apoia, através do reconhecimento e conjugação de padrões (como: local onde se encontra, vestuário, tatuagens ou outros símbolos que ostente), rapidamente categorizando esse adepto e enquadrando-o mentalmente em determinado grupo que lhes é familiar, adotando os procedimentos que são típicos para aquela situação (Gonçalves, 2014) (ex. *J_5* “Tem cuidado com aquele grupo ali de adeptos, eles costuma esticar-se”; *J_6* “Os [designação] são adeptos que não vêm identificados, vêm em grupinhos, com roupa de marca, temos de ter alguma atenção e sensibilidade para os reconhecer). Nestes casos, mais do que tentar apreender o quadro geral da situação, o decisor pesquisa informação concreta, observa detalhes e termina a sua pesquisa quando reconhece essas pistas, agindo de acordo com o que é esperado nessas situações. Nestas situações é necessário, contudo, ter alguma cautela com o efeito de túnel cognitivo, focando-se apenas num aspeto e ignorando tudo o resto.

Observámos também que por vezes os chefes paravam a pesquisa de informação quando detetavam uma pista ou razão que favorecia uma alternativa. Este princípio heurístico designado “*one-reason decision making*” (Gigerenzer, 1999) é utilizado para parar a procura de pistas; quando se encontra uma que favorece uma alternativa, a decisão é então tomada com base numa única razão, sem necessidade de ponderar os prós e contras: “Nós analisamos e já sabem, se forem adeptos de risco acompanhamos, se não forem deixamos fluir” (*J_2*); “Só se aparecerem grupos grandes de adeptos é que acompanhamos” (*J_3*). Nestes exemplos, o chefe observava em redor e sempre que detetava um grupo de risco (grupos com características pré-definidas) dava indicações à equipa para fazer o acompanhamento dos mesmos.

Em certas situações, nas quais não possuíam muita informação sobre as alternativas ou possibilidades os chefes adotavam um método *satisficing*, ou seja, utilizavam um atalho cognitivo que consiste em fixar um nível de aspiração ajustável, terminando a procura de alternativas quando encontram uma que exceda o nível de aspiração (Simon, 1990) (ex. *J_4* “Depois se for necessário a gente sai, já se vê, vamo-nos adaptando à situação da melhor maneira possível”).

Verificamos também a presença de conhecimento tácito de procedimentos e regras institucionais (ex. *J_3* “É costume mandá-los dois a dois para cobrirmos o maior espaço possível com o mínimo de homens”; *J_4* “A linha tem de estar assim disposta (...) para controlarem os adeptos que venham pelas costas”).

Não foram observadas ou relatadas (através de *think aloud*) situações de falta de informação ou de existência de informação contraditória, logo o grau de incerteza também era reduzido devido ao facto de saberem sempre o que estava a acontecer. Os chefes tomavam as suas decisões com base nas informações e na missão que lhes estava atribuída na Ordem de Operações quando se tratava de situações familiares (*J_2* “Já sabem, se forem adeptos de risco acompanhamos, se não forem deixamos fluir”). Quando se tratava de situações novas, os chefes decidiam fazendo referência à sua experiência e ao conhecimento prévio que possuem (ex. *J_2* “A experiência neste eventos grandes conta muito, temos que avaliar a situação”). É pertinente referir que inclusive na fase de Planeamento e na elaboração da Ordem de Operações há a preocupação de enquadrar as EIR que pertencem à divisão policial onde se desenrola o policiamento com as EIR que provêm de outras divisões, de modo a que as segundas sejam enquadradas pelas primeiras, devido à falta de experiência no policiamento destes eventos. Neste sentido o decisor policial gere os seus meios e por vezes outros meios que não estão na sua dependência (ex.

J_2 “Vocês não estão habituados, se precisarem de alguma coisa falem comigo”; *J_4* “Nestes jogos grandes costuma-se fazer assim e tem dado bons resultados, porque eles não conhecem, praticamente giro a outra equipa, se eles cometerem erros nos cobrimos essas falhas e é melhor assim porque eles vinham para cá e não conheciam as ruas nem as entradas”).

A análise dos Relatórios de Policiamento Desportivo leva-nos a considerar que nesta fase o decisor faz um balanço de todo o evento, descreve os resultados, caracteriza o evento e os adeptos, possivelmente para fornecer informação adicional que servirá de suporte ao planeamento de eventos futuros (ex. *J_6* “Fomos adequando o planeamento de acordo com o que se tem passado em *derbys* anteriores”) e efetua avaliações críticas, colocando bandeiras de alerta em aspetos que necessitam de ser melhorados e enaltecendo aspetos que podem servir de boas práticas a manter. “A experiência e o treino podem melhorar os processos cognitivos e a qualidade das decisões” (Rake & Nja, 2009, p. 681).

Estas considerações críticas não dizem apenas respeito à PSP, mas abrangem outras entidades envolvidas no policiamento, considerando-se que as questões de segurança e a atração dos adeptos para o estágio devem resultar de um trabalho de polícia integral (ex. *J_3* “Por se tratar de um problema da cidade impera que o mesmo seja tratado de forma integral e que não se mantenha o cenário que até então se verifica de pensar que a PSP só por si resolve a situação”), segundo o qual cada uma das entidades intervenientes, dentro dos limites da sua área de atuação ou competência, pode contribuir ativamente para o bom desenvolvimento do evento.

IV – Conclusões

Com a realização deste trabalho procurámos perceber e descrever o processo de tomada de decisão de decisores policiais experientes, em ambientes reais, nomeadamente durante o policiamento de grandes eventos desportivos, à luz da NDM que “estuda a tomada de decisão em cenários do mundo real, respeitando as limitações que essa realidade comporta, como restrições de limite de tempo, *stress* elevado e conhecimento incompleto que caracterize ambientes complexos” (Bryant, 2000, p. 1) e que posiciona os decisores experientes enquanto centro de interesse (Pruitt, Cannon-Browers, & Salas, 1997).

Os resultados ilustram que, na fase de planeamento do policiamento de um evento desportivo, o decisor lida com situações dinâmicas, com algum grau de incerteza que procura gerir baseando-se em estratégias de levem à sua “redução”, ou seja, procurando

informações adicionais. De seguida, cruza as informações de forma interativa com a sua experiência anterior, usando a estratégia adicional de “reflexão-em-ação”. Subsequentemente evoluem para uma fase de formulação de um plano e usam técnicas de “raciocínio baseado em suposições”, a fim de simular mentalmente as ações que pretendem aplicar (Lipshitz & Strauss, 1997; van den Heuvel, Alison & Power, 2014), e identificar uma estratégia formulada preferida “pesando os prós e contras” de cada opção. No caso improvável de a incerteza persistir até à fase de execução do plano, este é gerido através da “redução”, sob a forma de confiança em planos ou procedimentos operacionais padrão ou por “prevenção” e intencionalmente adiando a decisão enquanto se elaboram planos de contingência para os piores cenários.

Da fase de Planeamento resulta uma Ordem de Operações que funciona como um *script*, ou seja um guião para orientar a atuação dos elementos policiais no terreno. No terreno, os chefes das equipas de intervenção rápida gerem a informação que circula em seu redor, pesquisam informação adicional através de contatos presenciais ou via central rádio e observam o ambiente em que se inserem, explorando-o em busca de pistas. Recorrem a *scripts* (neste caso concreto as Ordem de Operações) que “descrevem sequências apropriadas de acontecimentos num contexto particular” (Schank & Abelson, in Pais, 2001, p. 95), permitindo ao decisor que ao reconhecerem esses acontecimentos (como familiares), desenvolvam ações imediatas perante os mesmos. O uso de *scripts* está relacionado com o recurso à heurística de correspondência que incorpora “o princípio de corresponder as características de casos individuais a um protótipo” (Dhami & Ayton, 2001, p.162). É de salientar que informação que consta no *script* – Ordem de Operações – poderá neste sentido funcionar como uma “heurística para terminar a pesquisa” perante situações que reconhecem como familiares.

A procura de uma solução satisfatória é igualmente uma decisão heurística que envolve escolher a primeira alternativa que preencha os requisitos satisfatórios (RPD), no entanto, ao encontrar uma opção aceitável, a busca e avaliação de outras alternativas, que podem ser melhores, cessa.

Os resultados demonstraram também o recurso às heurísticas da representatividade, da disponibilidade e do reconhecimento no processo de decisão.

Importa ainda ressaltar que não podemos referir-nos a uma heurística como boa ou má só por si, mas apenas em relação ao ambiente. “Para se comportarem de forma adaptativa perante um ambiente em mudança, os organismos devem ser capazes de fazer inferências rápidas frugais e precisas” (Gigerenzer, 1999, p. 18), contudo, diferentes

ambientes podem suscitar o recurso a diferentes heurísticas que exploram a estrutura específica desse ambiente para tomarem decisões adaptativas, e é este o significado da racionalidade ecológica.

Como já referimos, os resultados apresentados devem ser lidos com alguma parcimónia, não podendo ser generalizados, uma vez que se trata de um estudo descritivo, realizado num contexto específico e que apresenta algumas limitações.

No que concerne às limitações, alertamos para o facto de a investigadora ser elemento policial. Certas características sociais do investigador, particularmente a sua pertença de classe, a sua atividade profissional, condicionam o processo de recolha de informação e devem ser tomados em conta na análise. Não existe uma fórmula mágica de como proceder, “o rigor da pesquisa está também na capacidade de dosear, no terreno, e de objectivar, na análise, essas formas de implicação” [do observador com os observados] (Costa, 2009, p. 145). Outra questão que se levanta é o distanciamento face aos enunciados teóricos: “a produção de enunciados observacionais resulta do acionamento integrado dos processos de recolha, registo, classificação e análise – a um primeiro nível – da informação. Todos estes processos estão, inevitavelmente, impregnados de teoria” (Costa, 2009, p. 148). Além disso, a estratégia metodológica da pesquisa de terreno, baseada na presença prolongada e no contacto direto, fornece um conjunto de instrumentos para a contínua regulação dos processos de pesquisa a partir do conhecimento que ela própria vai produzindo acerca do objeto e acerca dos efeitos que nele desencadeia. Tanto aquela teoria como esta regulação fazem parte do esforço de distanciamento científico através do qual se processa, como diz Pierre Bourdieu (1980, p. 7), o “conhecimento das condições de conhecimento” e a “objectivação da relação objectiva e subjectiva do investigador com o objecto”.

Relativamente ao protocolo *think aloud*, Jaspers et al. (2004) propõem um processo que envolve a gravação, transcrição/segmentação, protocolos pré-estabelecidos e codificação dos dados, e Ericsson e Simon (1993) recomendam que os relatos do *think aloud* sejam gravados, de forma a evitar perdas de informação significativa. Apesar de ter sido efetuado o pedido, não foi possível a utilização de equipamento de gravação áudio (gravadores). Este último aspeto constitui simultaneamente uma limitação e um alerta para estudos futuros.

Outro aspeto que poderá ser alvo de estudo em trabalhos futuros é o papel das emoções na tomada de decisão, pois alguns autores referem que a forma como respondemos a uma situação (com mais ou menos risco, com medidas mais ou menos

positivas, por exemplo) depende do nosso humor, bem como dos sentimentos associados aos resultados (Moiser & Fisher, 2010) e que a decisão para o uso da força pode depender, entre outros, de fatores internos como é o exemplo das emoções (Dror, 2007). Sobre este tópico verificámos, em conversas informais, que existe uma preocupação por parte dos chefes com o bem-estar dos seus elementos por considerarem que esse aspeto pode ter influência quer no desempenho do elemento policial no terreno quer no desempenho e na harmonia da própria equipa.

Outra sugestão que propomos é o acompanhamento de toda a fase de planeamento até à elaboração da Ordem de Operações, uma vez que é nesta fase que se tomam as decisões que irão influenciar em grande parte o policiamento desportivo. Neste estudo estamos a descrever um processo onde intervêm diferentes decisores, sendo que os que intervêm na fase de Planeamento, na elaboração da Ordens de Operações e nos Relatórios de Policiamento Desportivo (Oficiais de polícia) preocupam-se em focar a atenção em informação de cariz diverso da dos Chefes das EIR que concretizam as diretrizes no terreno. Logo, seria interessante acompanhar e fazer estudos de *think aloud* também junto dos primeiros. O objetivo final será o desenho de árvores de decisão para posterior comparação entre os planos normativo e descritivo, aferindo possíveis desvios entre o que é previsto pela norma e o que é feito na prática.

Por último, mas não menos importante, reforçamos a ideia de que o objetivo e a importância de descrever o processo de tomada de decisão policial tem como propósito final aprimorá-lo, através da identificação de necessidades de formação e treino, contribuindo para a melhoria do serviço prestado pela PSP.

Referências

- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational techniques. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 377-392). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alves, B. D. (2013). *A tomada de decisão na atuação policial*. Dissertação de Mestrado, não publicada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Amaral, D. F. (2010). *História das ideias políticas* (Vol. I). Coimbra: Almedina.
- Arnott, D. (2002). *Decision biases and decision support systems development: Working Paper no. 2002/04*. Melbourne, Australia: Decision Support Systems Laboratory, Monash University.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4.^a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Baron, J. (2000). *Thinking and deciding*. New York: Cambridge University Press.
- Baron, J., & Hershey, J. C. (1988). Outcome bias in decision evaluation. *Journal of Personality & Social Psychology*, 54 (4), 569-579.
- Banton, M. (1964). *The policeman in the community*. New York: Basic Books.
- Bennel, C. (2005). Improving police decision making: General principles and practical applications of receiver operating characteristic analysis. *Applied Cognitive Psychology*, 19, 1157-1175. doi: 10.1002/acp.1152
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: University Press.
- Bryant, D. J. (2000). *Making naturalistic decision making "fast and frugal"*. Toronto: Defence Research Development Canada.
- Clemente, P. (2009). A ordem em público. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Actuação policial* (pp. 119-138). Coimbra: Almedina.
- Colman, A. M. (2006). *A dictionary of psychology* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Costa, A. F. (2009). A pesquisa de terreno em sociologia. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 129-148). Porto: Edições Afrontamento.
- Chi, M. T. (2006). Two approaches to the study of experts' characteristics. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 21-30). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Clark, R. E., Feldon, D., van Merriënboer, J., Yates, K., & Early, S. (2008). Cognitive task analysis. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. van Merriënboer, & M. P. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (3rd ed., pp. 577-593). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, M. S., & Freeman, J. T. (1997). Understanding and enhancing thinking in recognition based decision making. In R. Flin, & L. Martin (Eds.), *Decision making under stress: Emerging themes and applications* (pp.161-169). Aldershot: Ashgate.
- Correia, S. (1994). Polícia. In Fernandes, J. *Dicionário Jurídico da Administração Pública* (Vol. VI), pp. 393-408. Lisboa.
- DeGroot, A. D. (1965). *Thought and choice in chess*. The Hague: Mouton.
- Dhami, M. K., & Ayton, P. (2001). Bailing and jailing the fast and frugal way. *Journal of Behavior Decision Making*, 14, 141-168.
- Dias, F. J., & Andrade, C. M. (1992). Criminologia: O homem delinquente e a sociedade criminógena (Reimpressão da 1.^a ed.). Coimbra: Coimbra Editora.
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da polícia: Novos paradigmas de segurança e liberdade*. Coimbra: Almedina.
- DiBello, L. (1997). Exploring the relationship between activity and expertise: Paradigm shifts and decision defaults among workeres learning material requirements planning. In C.E. Zsombok, & G.A. Klein (Eds.), *Naturalistic decision making* (pp. 163-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Diniz, A. M. (2001). *Crenças, escolha de carreira e integração universitária*. Dissertação de doutoramento, não publicada. Braga: Universidade do Minho.
- Dror, I. E. (2007). Perception of risk and the decision to use the force. *Policing*, 1 (3), 265-272.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417.
- Elias, L. (2014). *Dimensões securitárias na contemporaneidade*. Lição inaugural de abertura do ano letivo 2014/2015. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Elliott, T. (2005). *Expert decision-making in naturalistic environments: A summary of research*. Edinburgh: DSTO Systems Sciences Laboratory.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Cambridge, MA: MIT Press.

- EU-SEC II. (2011). *Fundações da casa europeia para a segurança dos grandes eventos: Manual para a coordenação internacional da investigação sobre segurança dos grandes eventos*. Turin: UNICRI.
- Felgueiras, S. (2009a). *A segurança de grandes eventos desportivos: As fases finais dos campeonatos da Europa de futebol no século XXI*. Dissertação de mestrado, não publicada. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Felgueiras, S. (2009b). A actividade policial na gestão da violência. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Actuação policial* (pp. 139-162). Coimbra: Almedina.
- Frisch, D., & Clemen, R. (1994). Beyond expected utility: Rethinking behavioral decision research. *Psychological Bulletin*, 116 (1), 46-54.
- Gati, I., Fassa, N., & Houminer, D. (1995). Applying decision theory to career counseling practice: The sequential elimination approach. *The Career Development Quarterly*, 43, 211-220.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta.
- Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 37-50). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (2001). Rethinking rationality. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 1-12). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Gigerenzer, G., & Todd, P. M. (1999). Fast and frugal heuristics: The adaptative toolbox. In G. Gigerenzer, P. M. Todd, & The ABC Research Group (Eds.), *Simple heuristics that make us smart* (pp. 3-34). New York: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *The Annual Review of Psychology*, 62, 451-482. doi:10.1146/annurev-psych-120709-145346
- Gleitman, H. (2002). *Psicologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Gonçalves, A. R. S. (2014). *Tomada de decisão policial nos grandes eventos desportivos*. Dissertação de Mestrado, não publicada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

- Hardman, D. (2009). Introduction and overview: Judgments, decisions and rationality. In D. Hardman, & L. M. University (Eds.), *Judgment and decision making* (pp. 2-7). London: Wiley-Blackwell.
- Herr, E. L., Cramer, S. H., & Niles, S. G. (2004). *Career guidance and counselling through the lifespan: Systematic approaches* (6th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Jaspers, M. W. M., Steen, T., Van Den Bos, C., & Geenen, M. (2004). The think aloud method: A guide to user interface design. *International Journal of Medical Informatics*, 73, 781-795.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80, 237-251.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). Psychology of preferences. *Scientific American*, 246, 136-142.
- Keller, N., Cokely, E. T., Katsikopoulos, K. V., & Wegwarth, O. (2010). Naturalistic heuristics for decision making. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4 (3), 256-274.
- Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados: Fundamentos dos métodos de observações, de questionário, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50 (3), 456-460.
- Klein, G. (1998). *Fontes de poder: O modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Klein, G. A., & Calderwood, R. (1991). Decision models: Some lessons from the field. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 21 (5), 1018-1026.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lei Constitucional 1/2005, de 12 de Agosto (Aprova a 7.^a Revisão Constitucional). Diário da República, 1.^a série-A, n.º 155.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto. Diário da República, 1.^a série, n.º 168.

- Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with uncertainty: A naturalistic decision making analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 66, 149-163.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 331-352.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Cambridge, MA: Blackwell.
- McDermott, R. (1998). *Risk-taking in international relations: Prospect theory in post-war American foreign policy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Monet, J. (2002). *Polícias e sociedades na europa*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Moon, B. (2002). *Naturalistic decision making: Establishing a naturalistic perspective in judgment and decision-making research*. 19th Qualitative Analysis Conference, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canadá.
- Mosier, K. L., & Fischer, U. (2010). The role of affect in naturalistic decision making. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4, 240-255.
- Norma de Execução Permanente NEP OPSEG/DEPOP/04/03, das Secções de Intervenção Rápida, de 26 de Setembro de 2000, da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
- Oliveira, J. M. (2005) *Racionalidade quebrada: A racionalidade ecológica das heurísticas rápidas e frugais*. Tese de doutoramento, não publicada. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Oliveira, J. M., & Pais, L. G. (2010). Tomada de decisão na adolescência: Do conflito à prudência. In A. C. Fonseca (Ed.), *Crianças e adolescentes: Uma abordagem multidisciplinar* (pp. 419-475). Coimbra: Almedina.
- Pais, L. G. (2001). Acerca da avaliação psicológica em contexto forense: Notas sobre a “racionalidade” dos magistrados. *Sub Iudice: Justiça e Sociedade*, 22/23, 91-97.
- Pais, L. G. (2004). *Uma história das ligações entre a psicologia e o direito em Portugal: Perícias psiquiátricas médico-legais e perícias sobre a personalidade como analisadores*. Tese de doutoramento, não publicada. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Pais, L. G. (2011). *Documento interno de apresentação da linha de investigação sobre Tomada de Decisão e Actividade Policial*. Lisboa: Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Pais, L., Felgueiras, S., Rodrigues, A., Santos, J., & Varela, T. (no prelo). Protesto político e atividade policial: A perceção dos media. *Análise Social*.

- Polic, M. (2009). Decision making: Between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7 (2), 78-89.
- Pruitt, J. S., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1997). In search of naturalistic decisions. In R. Flin, E. Salas, M. Strub, & L. Martin (Eds.), *Decision making under stress: Emerging themes and applications* (pp. 29-42). Aldershot, UK: Ashgate.
- Rake, E. L., & Nja, O. (2009). Perceptions and performances of experienced incident commanders. *Journal of Risk Research*, 12 (5), 665-685. doi: 10.1080/13669870802604281
- Raposo, J. (2006). *Direito policial I*. ICPOL. Coimbra: Almedina.
- Rehak, L. A, Adams B., & Belanger M. (2010) Mapping biases to the components of rationalistic and naturalistic decision making. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society*, 54th anual meeting, 324-328.
- Richelle, M. (2001). Juízo. In R. Daron, & F. Parot (Coords.), *Dicionário de psicologia*. Lisboa: CLIMEPSI.
- Ross, K. G., Shafer, J. L., & Klein, G. (2006). Professional judgements and “Naturalistic Decision Making”. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 403-419). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Shanteau, J. (1987). Psychological characteristics of expert decision makers. In J. L. Mumpower, O. Renn, L.D. Phillips, & V.R.R. Uppuluri (Eds.), *Expert judgment and expert systems* (pp. 289-304). Berlin: Springer-Verlag.
- Shanteau, J., & Gaeth, G. J. (1981). *Evaluation of the field method of soil texture classification: A psychological analysis of accuracy and consistency*. (Thec. Rep. No 79-1). Manhattan, KS: Kansas State University, Department of Psychology.
- Silva, J. M. T. (2010). Decisão sobre carreira: Processo, desafios e soluções. *Psychologica*, 53, 5-25.
- Simões, E. (2001). O processo de tomada de decisão. In J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.405-427). Lisboa: McGraw-Hill.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 171-191.

- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19.
- Sousa, A. F. (2009). Discricionariedade na actuação policial. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Actuação policial* (pp. 215-232). Coimbra: Almedina.
- Stradling, S., Tuohy, A. & Harper, K. (1990). Judgmental Asymmetry in the Exercise of Police Discretion. *Applied cognitive psychology*, 4, 409-421.
- Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 727-780.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, New Series*, 185, 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211 (4481), 453-458.
- Tuppmann, B., & Tppman, A. (1999). *Policing in europe*. Exeter, UK: Intellect.
- Valente, M. M. G. (2014). *Teoria geral do direito policial* (4.^a ed.). Lisboa: Almedina.
- Valente, M. M. G. (2012). Os desafios emergentes de uma polícia de um estado de direito e democrático. *Politeia*, 9, 255-272.
- van den Heuvel, C., Alison, L., & Power, N. (2014). Coping with uncertainty: Police strategies for resilient decision-making and action implementation. *Cognition, Technology and Work*, 16 (1), 25-45. doi: 10.1007/s10111-012-0241-8
- von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Wu, G., Zhang, J., & Gonzalez, R. (2007). Decision under risk. In D. Koehler, & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment & decision making* (pp. 399-419). Oxford: Blackwell.
- Yates, J.F. (2003). *Decision management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zsombok, C.E. (1997). Naturalistic decision making: Where are we now? In C.E. Zsombok, & G.A. Klein (Eds.), *Naturalistic decision making* (pp.3-16). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Anexos

Anexo 1 – Paradoxo de S. Petersburgo

O paradoxo de S. Petersburgo consiste num jogo de moeda ao ar cuja matriz de ganhos é dada por 2^n (em que n corresponde ao número da sequência de lançamentos) para o acontecimento favorável (previamente escolhido pelo próprio jogador como sendo “caras ou coroas” – escolhemos aqui “caras”). A situação é pois a seguinte: se sair ao jogador “caras” no primeiro lançamento ($n = 1$) ele recebe 2 euros (se sair “coroas”, não recebe nada). Se sair “caras” apenas no segundo lançamento ($n = 2$), o jogador recebe 4 euros, se apenas sair no terceiro lançamento recebe 8 euros e, assim, sucessivamente. Se relembrarmos a noção de esperança matemática $E = P(a) \times v_x$ e considerarmos, como é o caso, que os acontecimentos resultantes dos lançamentos são independentes, a esperança para o conjunto de jogadas será $E(J) = P_1(a_1) \times v_1 + P_2(a_2) \times v_2 + \dots + P_n(a_n) \times v_n$. Por sua vez, a probabilidade de um conjunto de acontecimentos independentes é o produto das suas probabilidades, $P(a) = P_1(a_1) \times P_2(a_2) \times \dots \times P_n(a_n)$. Assim, se o acontecimento a ocorrer na primeira jogada, a probabilidade é de $(1/2)^1$. A ocorrer no segundo lançamento, a probabilidade será já de $(1/2)^2$, i.e., $1/4$; para o terceiro $(1/2)^3$, ou $1/8$ e, assim, sucessivamente. A esperança associada a este jogo é, então: $E(J) = (1/2) \times 2 + (1/4) \times 4 + (1/8) \times 8 + \dots + (1/n) \times n = 1 \text{ euro} + 1 \text{ euro} + 1 \text{ euro} + \dots$ ou seja, é infinita. O paradoxo surge quando se pergunta a alguém quanto está disposto(a) a pagar para jogá-lo, ou dito de outro modo, qual é o valor a partir do qual os ganhos do jogo compensam. Muitas pessoas, apostadoras inveteradas ou não, oferecem uma quantia irrisória face à esperança de ganhos que o jogo oferece que é, nada menos que infinita. (cf. Yates, 1990, In Oliveira, 2005)

Anexo 2 – Níveis de Intervenção policial

Nível de Intervenção Policial	Dispositivo	Situação	Força
Nível 1	Policramento normal (carros patrulha; policramento apeado)	Situação normal (ocorrências policiais de rotina)	Baixa probabilidade
Nível 2	EIR (atuação primária; equipas reduzidas)	Multidões (sem incidentes ou pequenos incidentes; baixa agressividade)	Média probabilidade
Nível 3	EIR (atuação secundária)	Incidentes agressivos com muitas intervenções	Alta probabilidade
Nível 4	Corpo de Intervenção	Incidentes agressivos com muitas intervenções	Necessidade de utilização de força coletiva
Nível 5	Grupo de Operações Especiais	Incidentes tático-policiais	Necessidade de utilização de meios especiais

Figura 6. Níveis de intervenção policial, adequando o dispositivo empregue à situação e à probabilidade de utilização da força (Fonte: Felgueiras, 2009a).

Anexo 3 – Pedido de Autorização



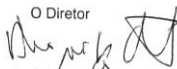
MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E
SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR

Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto para a Unidade
Orgânica de Recursos Humanos
(Departamento de Formação)

S/Referência	S/Comunicação	N/Referência	Data
		329/SECDE/2014	2014-10-22
		Processo:	
		Classificador: 080.10.02	

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano – Estágio – compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora.
2. Neste sentido, a Aspirante a Oficial de Polícia Sónia Alexandra Fonseca Martins irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Decisão policial em grandes eventos desportivos: Um estudo naturalista", do qual é Orientadora a Prof.ª Doutora Lúcia Pais.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª que seja autorizado o acompanhamento do policiamento desportivo, dos seguintes jogos:
 - 3.1. Jogos da primeira liga
 - a) Sporting - Marítimo;
 - b) Benfica - Rio Ave;
 - c) Sporting - Paços de Ferreira;
 - d) Sporting - Vitória de Setúbal;
 - e) Benfica - Belenenses;
 - f) Benfica - Guimarães;
 - g) Benfica - Boavista; e
 - h) Sporting - Benfica.
 - 3.2. Jogos da Liga dos Campeões
 - a) Benfica - Mónaco;
 - b) Sporting - Schalke;
 - c) Sporting - Maribor; e
 - d) Benfica - Leverkusen.
4. Solicita-se, ainda, autorização para que a Aspirante Sónia Martins seja autorizada a aceder aos seguintes documentos, relativos à época 2014/2015:
 - 4.1. Planeamentos desportivos;
 - a) Diretivas e ordens de operações, referentes aos policiamentos desportivos; e
 - b) Relatórios finais dos policiamentos desportivos.
5. A necessidade deste acompanhamento, bem como o acesso aos documentos e informação recolhida sobre a atividade policial em grandes eventos, irá permitir a obtenção de dados que são imprescindíveis para o desenvolvimento do trabalho de dissertação.
6. Mais se informa V.ª Ex.ª que a Aspirante a Oficial de Polícia Sónia Martins se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato, relativamente aos dados recolhidos, fora do âmbito do seu trabalho académico.

O Diretor

Pedro José Lopes Clemente
Superintendente

Anexo 4 – Quadro Categorical PLANEAMENTO

A_PL - Categoria **ESPETÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio.

A_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o espetáculo desportivo.

Ex. (J_1) *“Esperam-se cerca de 35 mil espectadores”*.

A_PL.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo, devido às suas características.

Ex. (J_2) *“É um jogo de risco elevado de acordo com a nossa legislação”*.

B_PL - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, resultados a atingir pela resposta policial, a cooperação de outras entidades em questões de segurança, bem como referências a notícias relevantes que possam causar a alteração do rumo normal das ações pensadas.

B_PL.1 - Subcategoria **OBJETIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante o policiamento.

Ex. (J_2) *“Pretende-se garantir a segurança das pessoas e famílias que vêm ao estádio”*.

B_PL.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar.

Ex. (J_4) *“No final vamos ver como vamos fazer a saída dos adeptos, vamos avaliar o comportamento que eles têm”*.

B_PL.3 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores.

Ex. (J_5) *“Num dos últimos jogos, um de vocês deu a indicação de ter havido abastecimento com fuga”*.

B_PL.4 - Subcategoria **DISCUSSÃO DE PROCEDIMENTOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à troca de ideias entre o decisor e outros elementos, por forma a encontrar a melhor solução possível para a realização da tarefa.

Ex. (J_6) *“Não seria bom virem pelo eixo central e virarem direto para [descrição do percurso]?”*.

B_PL.5 - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras entidades, que não policiais, nas ações pensadas para o policiamento, como os Bombeiros, Proteção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento, etc.

Ex. (J_6) *“Pedimos à equipa [nome] para atrasar a chegada, para nos dar tempo para fazer a limpeza”.*

B_PL.6 - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cujo conhecimento possa mudar a forma de atuação ou os procedimentos a adotar.

Ex. (J_1) *“Um adepto sérvio comprou 40 bilhetes para o setor 16, 10 bilhetes em cada fila, todos seguidos”.*

C_PL - Categoria **INSTRUMENTOS DE RECOLHA, ANÁLISE E TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências ao recurso a meios audiovisuais, documentos, emissores/recetores (rádios), telemóveis, ou deslocações ao terreno, para recolha, tratamento e difusão de informação.

C_PL.1- Subcategoria **MEIOS AUDIVISUAIS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência ao recurso a meios audiovisuais que sejam utilizados para recolha ou transmissão de informações.

Ex: (J_6) *“Mostra apresentação powerpoint com os mapas dos percursos definidos”.*

C_PL.2- Subcategoria **DOCUMENTOS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que mencione a utilização de documentos escritos, sejam mapas, relatórios ou outros.

Ex: (J_2) *“O relatório de informações diz que há intenção de se fazer um desfile a pé”.*

C_PL.3- Subcategoria **DESLOCAÇÕES AO TERRENO-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência a factos visualizados diretamente nas deslocações ao terreno para recolha de informação.

Ex: (J_6) *“O trajeto está reconhecido e tem algumas nuances”.*

D_PL - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a entrada no estádio;

D_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos adeptos, nomeadamente o número e o seu grau de risco;

Ex. (J_3) *“Quanto aos adeptos adversários 110 a 250 são de risco”.*

D_PL.2 - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos adeptos, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto;

Ex. (J_5) *“Os adeptos do [clube] vem de autocarro”.*

D_PL.3 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (J_6) *“As claques vão ser acompanhadas pela UMID, CI e DT”*.

D_PL.4 - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE ENTRADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os adeptos são alvo, na entrada para o estádio;

Ex. (J_5) *“Quem tiver bilhetes para as portas 10, 11, 25 e 26, remeter para a porta 23”*.

E_PL - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espetáculo desportivo;

E_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR envolvidas no policiamento do espetáculo desportivo, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis;

Ex. (J_1) *“Temos três EIR da 3.ª Divisão”*.

E_PL.2 - Subcategoria **ACCÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J_2) *“As EIR fazem linha nas costas do CI e evitam que os adeptos saiam da Associação”*.

E_PL.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J_1) *“Duas [EIR] ficam junto ao Centro Comercial Colombo”*.

E_PL.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento.

Ex. (J_1) *“O Comandante do policiamento sou eu”*.

F_PL – Categoria **ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL** - Codifica-se, nesta categoria, todas as referências à relação entre a PSP e os OCS, bem como à presença de OCS no evento e à atribuição de missões específicas para os elementos policiais que se relacionam com os OCS.

Ex. (J_6) *“Vai haver um oficial a fazer a ligação aos jornalistas”*.

Anexo 5 – Quadro Categorical ORDENS DE OPERAÇÕES

A_00 - Categoria **ESPETÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a hora de abertura de portas do estádio e a classificação do policiamento.

A_00.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO ED** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita caracterizar o espetáculo desportivo, nomeadamente, a afluência do público, as equipas, o local do espetáculo ou o horário de abertura das portas.
Ex. (J_1) *“Realiza-se um encontro de futebol entre [clube] e [clube] para a [X] jornada da Primeira Liga”*.

A_00.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo.
Ex. (J_2) *“É considerado jogo de risco elevado pela legislação portuguesa”*.

B_00 - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial;

B_00.1 - Subcategoria **OBJETIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelos procedimentos ou tarefas efetuadas durante o policiamento.
Ex. (J_1) *“Importa também projetar força no terreno, em ambos os locais, para eliminar quaisquer tentativas de alteração da ordem pública”*.

B_00.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar;
Ex. (J_3) *“O jogo é propício à venda ilegal de bilhetes nas imediações do estádio”*.

C_00 - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a entrada no estádio.

C_00.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos adeptos, nomeadamente o número e o seu grau de risco;
Ex. (J_4) *“Segundo o clube alemão, 80 são adeptos de risco”*.

C_00.2 - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos adeptos, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto;
Ex. (J_3) *“Concentram junto à sede e entram pela porta 3”*.

C_00.3 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (J_4) *“Serão acompanhados por EIR através de cordão de marcha até ao TV Compound”*.

C_00.4 - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE ENTRADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os adeptos são alvo, na entrada para o estádio, bem como os locais destinados aos mesmos para assistirem ao evento;

Ex. (J_1) *“A concentração será junto à antiga sede e entram pela porta 26”*.

D_00 - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espetáculo desportivo;

D_00.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR envolvidas no policiamento do espetáculo desportivo, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis;

Ex. (J_5) *“Duas EIR mantêm-se à ordem”*.

D_00.2 - Subcategoria **AÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J_2) *“15 minutos antes do final do jogo, salvo ordem em contrário, regressam às viaturas e preparam-se para reforçar a escolta à saída do autocarro da equipa visitante”*.

D_00.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J_3) *“Uma EIR policia a zona A [descrição do local] a partir das 16h30”*.

D_00.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento.

Ex. (J_5) *“As EIR ficam sob o comando do Subcomissário [nome]”*.

E_00 - Categoria **ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que faça referência à relação entre a PSP e os OCS, bem como à presença de OCS no evento e à atribuição de missões específicas para os elementos policiais que se relacionam com os OCS.

Ex. (J_6) *“O Núcleo de Imprensa e Relações Públicas [NIRP] elabora comunicado de imprensa”*.

Anexo 6 – Quadro Categorical RELATÓRIOS DE POLICIAMENTOS DESPORTIVOS

A_RPD - Categoria **ESPETÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio.

A_RPD.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o espetáculo desportivo.

Ex. (J_4) *“Competição UEFA Champions League”*.

A_RPD.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo, devido às suas características.

Não existem unidades de registo para esta subcategoria.

A_RPD.3 - Subcategoria **FAIXAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação alusiva à utilização de faixas, antes, durante e após o espetáculo, bem como as mensagens nelas inscritas.

Ex. (J_6) *“Entre outros adereços que não foram permitidos, existia uma faixa com os dizeres ‘Porco já estás a tremer’, que não passou na monitorização”*.

A_RPD.4 - Subcategoria **CÂNTICOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito a mensagens verbalizadas, acompanhadas com música ou não, e a coreografias realizadas, antes, durante e após o espetáculo.

Ex. (J_6) *“Um pouco por todo o recinto eram visíveis adeptos e outras pessoas a finalizar coreografias”*.

B_RPD - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial

B_RPD.1 - Subcategoria **OBJETIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante o policiamento.

Ex. (J_4) *“Acompanhamento a todo o instante da equipa de juniores”*.

B_RPD.2 - Subcategoria **RESULTADOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os efeitos das ações realizadas durante o policiamento, incidentes ocorridos ou outras consequências da atuação policial, bem como os custos para a PSP que resultaram do policiamento do evento.

Ex. (J_6) *“Pelas 17h35 foi visualizado um indivíduo que integrava a caixa com uma tocha no bolso, pelo que foi detido”*.

B_RPD.3 - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras entidades, que não policiais, nas ações desenvolvidas no policiamento, como os Bombeiros, Proteção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento, etc.

Ex. (J_1) *“Efectivo ARD: X elementos segundo informação do [clube]”*.

B_RPD.4 - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cuja ocorrência tenha mudado o planeamento previsto e/ou a forma de atuação habitual.

Ex. (J_6) *“Foi necessário segregar estes adeptos e garantir um local seguro para os mesmos, tendo sido escolhido um setor que se encontrava vazio, havendo necessidade de parametrizar torniquetes para permitir a entrada”*.

B_RPD.5 – Subcategoria **AVALIAÇÕES** – Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que remete para as apreciações e observações críticas que o decisor faz acerca do espetáculo ou das ações realizadas pelos vários intervenientes no policiamento desportivo.

Ex. (J_6) *“Questiona-se se para a cidade, para a sua ordem indispensável e para os comuns cidadãos adeptos do desporto ou não, se ganha ao permitir que em dias seguidos tenham lugar dois eventos de risco elevado, com os custos materiais e humanos a eles associados”*.

C_RPD - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a entrada no estádio;

C_RPD.1 - Subcategoria **LOCALIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos adeptos, bem como os locais de concentração e outros.

Ex. (J_2) *“Na Rua X, aquando da deslocação de adeptos alemães da estação do metro para a porta 1 do estádio”*.

C_RPD.2 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos.

Ex. (J_3) *“Foi efetuado acompanhamento dos autocarros dos adeptos da equipa visitante”*.

C_RPD.3 - Subcategoria **COMPORTAMENTOS** – Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à descrição dos comportamentos dos adeptos, antes, durante e após a realização do evento.

Ex. (J_2) *“A queda do vidro ocorreu com uma cotovelada de um adepto alemão, com intenção ou por se ter desequilibrado na escadaria”*.

D_RPD - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espetáculo desportivo;

D_RPD.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações que permita descrever os elementos das EIR envolvidos no policiamento do espetáculo desportivo, nomeadamente o número de elementos e equipamento;

Ex. (J_1) *“Efetivo de reforço (serviço público): 4 EIR”*.

D_RPD.2 - Subcategoria **ACÇÕES**- Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento efetuado pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J_4) *“Após este procedimento foi comunicada a descrição do suspeito, para ser interceptado, identificado e colocado no exterior do perímetro de segurança”.*

D_RPD.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J_6) *“foco de desordem junto às rulotes, com necessidade de intervenção policial”.*

D_RPD.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento.

Não existem unidades de registo para esta subcategoria.

Anexo 7 – Quadro Categorical OBSERVAÇÃO

A_OB - Categoria **OBJETIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objetivos das ações e dos procedimentos adotados, quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor;

Ex. (J_4) *“O Chefe informa a equipa sobre o posicionamento no terreno e o que é pretendido”*.

B_OB - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do chefe e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

B_OB.1 - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio;

Ex. (J_1) *“O Chefe recebe informação da Central rádio que o autocarro [clube] está a chegar”*.

B_OB.2 - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento;

Ex. (J_3) *“O Chefe questiona via rádio qual a saída do metro que os adeptos estrangeiros vão utilizar”*.

B_OB.3 - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários;

Ex. (J_3) *“O chefe informa a equipa sobre a hora prevista de chegada dos árbitros e das equipas”*.

B_OB.4 - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente;

Ex. (J_6) *“Chefe recebe indicações para realizar uma tarefa e quando chega ao local é-lhe dito que já não é necessário”*.

B_OB.5 - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação;

Não existem unidades de registo para esta subcategoria.

B_OB.6 - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas por este durante o policiamento;

Ex. (J_4) *“O Chefe explica como as equipas devem estar dispostas no terreno normalmente e porquê”*.

C_OB - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram;

C_OB.1 - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos;

Ex. (J_6) *“O Chefe dá informações sobre as características típicas dos ‘casuais’”*.

C_OB.2 - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas;

Ex. (J_4) *“O Chefe corrige um elemento”*.

D_OB - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

D_OB.1 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores;

Ex. (J_1) *“O Chefe explica o motivo pelo qual encostam naquele local recordando situações passadas”*.

D_OB.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos;

Ex. (J_1) *“Perto do intervalo o Chefe coloca a possibilidade da Central os mandar para o interior do estádio”*.

D_OB.3 - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo decisor;

Ex. (J_2) *“O chefe responde à central que está a controlar as comunicações e que a situação está calma”*.

D_OB.4 - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos, entre o decisor observado e outros elementos.

Ex. (J_6) *“O Chefe troca contacto de telemóvel com o Chefe de outra EIR”*.

E_OB - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

E_OB.1 - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos que estejam na dependência funcional do chefe;

Ex. (J_3) *“O chefe reúne dois elementos da sua equipa e dá indicações para se posicionarem”*.

E_OB.2 - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J_2) *“O Chefe dá indicações ao Chefe e restantes elementos de outra EIR”*.

E_OB.3 - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR., quer seja material para a ordem pública ou não;

Ex. (J_4) *“O Chefe manda equipar com caneleiras e capacete”*.

F_OB - Categoria **LOCALIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que faça referência à localização do decisor, do grupo de adeptos e dos dispositivos policiais;

Ex. (J_2) *“O Chefe informa a Central que já se encontram no local do policiamento que lhe estava destinado”*.

G_OB - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros chefes/oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento, bem como o efeito (foco ou abstração) do policiamento no decisor.

Ex. (J_4) *“O Chefe recebe indicações de um Subcomissário”*.

H_OB - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata;

Ex. (J_1) *“O chefe diz ao motorista para encostar a carrinha”*.

I_OB - Categoria **RESULTADOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a consequência das decisões tomadas durante o policiamento, bem como das ações efetuadas pelos adeptos.

Ex. (J_5) *“O Chefe informa a Central que o autocarro já entrou, sem incidentes”*.

Anexo 8 – Quadro Categorical *THINK ALOUD*

A_TA - Categoria **OBJETIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objetivos a cumprir quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor;

Ex. (J_2) *“Como ouviram no briefing, vamos ficar aqui, o objetivo é ver se se juntam grupos para os conduzirmos até à porta 1”*.

B_TA - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do decisor e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

B_TA.1 - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio;

Ex. (J_6) *“Vêm cerca de 15 ‘casuais’ do [nome do clube] no metro e podem sair aqui ou em Telheiras, informa a Central”*.

B_TA.2 - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento;

Ex. (J_2) *“Como é que está isto, está calmo?”*.

B_TA.3 - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários;

Ex. (J_4) *“A estimativa é de 27 000 adeptos”*.

B_TA.4 - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente;

Não existem unidades de registo para esta subcategoria.

B_TA.5 - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação;

Ex. (J_1) *“Depois tenta informar-te sobre isso”*.

B_TA.6 - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas pelo chefe durante o policiamento;

Ex. (J_2) *“X [nome do elemento policial] uma bastonada aqui, ou só tirar o bastão, já é o suficiente para criar a confusão, já se sabe como é, não vamos nós complicar”*.

C_TA - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram;

C_TA.1 - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos;

Ex. (J_4) *“Se os adeptos vierem de metro vamos fazer as tais caixas, tipo ‘vai e vem’, já sabem como é”*.

C_TA.2 - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas;

Ex. (J_6) *“Acerca das ocorrências de há bocado, é para não voltar a acontecer, quando é para ir buscar alguém, vão dois discretamente”*.

D_TA - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

D_TA.1 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores;

Ex. (J_4) *“Hoje vai ser calmo, mas quando foi o jogo com os turcos, foram 7000 adeptos em duas horas”*.

D_TA.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos;

Ex. (J_4) *“Se os adeptos começarem a querer sair da caixa, avisas o pessoal para serem firmes”*.

D_TA.3 - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo decisor;

Ex. (J_3) *“Podemos por as caneleiras, mas isto hoje é tranquilo”*.

D_TA.4 - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos entre o chefe observado e outros elementos.

Ex. (J_6) *“Dá-me o teu número de telemóvel, pode ser necessário e fica com o meu”*.

E_TA - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

E_TA.1 - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos que estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J_6) *“Coloca a nossa carrinha mais à frente”*.

E_TA.2 - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J_4) *“Já disse ao Subcomissário que está lá o CI”*.

E_TA.3 - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR., quer seja material para a ordem pública ou não;

Ex. (J_6) *“Quero dois escudos por equipa”*.

F_TA - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros chefes/oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento;

Ex. (J_6) *“O Subcomissário vai ver se as equipas são suficientes e já informa”*.

G_TA - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata;

Ex. (J_1) *“Saíam e espalhem-se aí desse lado, de forma a cobrir a passagem do autocarro”*.

Anexo 9
PLANEAMENTO

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Espetáculo Desportivo	Caracterização	90	96
	Classificação	6	
Policimento	Objetivos	272	466
	Expectativas	86	
	Recordações	30	
	Discussão de Procedimentos	22	
	Colaboração Outras Entidades	49	
	Acontecimentos de Releva	7	
Instrumentos Recolha, Análise e Transmissão de Informação	Meios Audiovisuais	11	41
	Documentos	19	
	Deslocações Terreno	11	
Adeptos	Caracterização	79	272
	Percurso	57	
	Enquadramento Policial	55	
	Procedimentos Entrada	81	
EIR	Caracterização	34	151
	Ações	62	
	Locais	50	
	Dependência Hierárquica	5	
OCS	-----	4	4

Figura 7. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de Planeamento

Anexo 10
ORDENS DE OPERAÇÕES

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Espetáculo Desportivo	Caracterização	132	138
	Classificação	6	
Policimento	Objetivos	748	894
	Expectativas	146	
Adeptos	Caracterização	104	343
	Percurso	57	
	Enquadramento Policial	73	
	Procedimentos Entrada	109	
EIR	Caracterização	139	739
	Ações	253	
	Locais	242	
	Dependência Hierárquica	105	
OCS	-----	4	4

Figura 8. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias para as Ordens de Operações

Anexo 11

RELATÓRIOS DE POLICIAMENTOS DESPORTIVOS

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Espetáculo Desportivo	Caracterização	149	162
	Classificação	0	
	Faixas	11	
	Cânticos	2	
Policimento	Objetivos	106	435
	Resultados	213	
	Colaboração Outras Entidades	22	
	Acontecimentos de Relevô	25	
	Avaliações	69	
Adeptos	Localização	15	116
	Enquadramento	24	
	Comportamento	77	
EIR	Caracterização	6	13
	Ações	5	
	Locais	2	
	Dependência Hierárquica	0	

Figura 9. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias para os Relatórios de Policiamento Desportivo

Anexo 12
OBSERVAÇÃO

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Objetivos Policiamento	-----	24	24
Informação	Informação Disponibilizada	32	200
	Informação Pesquisada	38	
	Transmissão de Informação	114	
	Informação de Contraditória	1	
	Falta de Informação	0	
	Conhecimento Prévio	15	
Correspondência Padrões	Tipicidade	20	25
	Anomalias	5	
Simulação Mental	Recordações	5	55
	Expectativas	10	
	Avaliações	23	
	Conjugação de Esforços	17	
Recursos	Recursos Próprios	51	105
	Outros Recursos	28	
	Equipamento	26	
Localização	-----	18	18
Influências	-----	23	23
Decisões	-----	167	167
Resultados Policiamento	-----	6	6

Figura 10. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de Observação

Anexo 13
THINK ALOUD

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Objetivos Policiamento	-----	23	23
Informação	Informação Disponibilizada	18	213
	Informação Pesquisada	40	
	Transmissão de Informação	129	
	Informação de Contraditória	0	
	Falta de Informação	1	
	Conhecimento Prévio	25	
Correspondência Padrões	Tipicidade	32	36
	Anomalias	4	
Simulação Mental	Recordações	11	112
	Expectativas	47	
	Avaliações	31	
	Conjugação de Esforços	23	
Recursos	Recursos Próprios	34	91
	Outros Recursos	30	
	Equipamento	27	
Influências	-----	10	10
Decisões	-----	193	193

Figura 11. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de *Think Aloud*